

Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

Centrum školského managementu

Bc. Vlasta Blažková

Ekonomická gramotnost ředitele školy

The Economic Literacy of a Headmaster

Diplomová práce

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Management vzdělávání

Vedoucí závěrečné práce: PhDr. Václav Trojan, Ph.D.

2013

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala pod vedením vedoucího práce/školitele samostatně a citovala všechny použité prameny a literaturu. Dále prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s trvalým uložením elektronické verze mé práce v databázi meziuniverzitního projektu Theses.cz za účelem soustavné kontroly podobnosti kvalifikačních prací.

V Lysé nad Labem 26. 11. 2013

.....

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování vedoucímu práce PhDr. Václavu Trojanovi, Ph.D. - za jeho cenné rady, správné nasměrování, velkorysost a pochopení nepříznivých podmínek při vzniku mé práce.

.....

ABSTRAKT:

Tato diplomová práce se zabývá zkoumáním ekonomické gramotnosti ředitele školy. Téma je zvoleno z přesvědčení o významu kvalitního finančního řízení pro rozvoj školy. Dalším důvodem je fakt, že prakticky neexistuje soubor jednoznačně definovaných povinností a doporučených znalostí v ekonomické oblasti, který by pro ředitele byl vodítkem při jeho práci. Zjištění potřebných informací, definice základních pojmů i zařazení ekonomické stránky řízení školy do legislativního rámce je proto cílem teoretické části práce.

Výzkumná část pak zkoumá skutečný stav znalostí a činností ředitelů v oblasti finančního řízení školy. Je zjišťována pocítovaná obtížnost a rizikovost finančního řízení ve vztahu k ostatním manažerským činnostem a srovnatelnost podmínek v různých druzích a velikostech škol. Výstupem práce je definice ekonomické a finanční gramotnosti ředitele školy a jejich obsahové náplně, a dále zjištění úrovně finanční gramotnosti dotazovaných ředitelů.

KLÍČOVÁ SLOVA:

ředitel školy, ekonomická gramotnost, finanční gramotnost, rozhodovací pravomoc, povinnosti ředitele, delegování povinností, hospodaření, příspěvková organizace, finanční kontrola

ABSTRACT:

This diploma thesis deals with examining the economic literacy of a headmaster. The topic has been chosen because of the belief that a good financial management is important for the development of a school. Another reason for the choice is the fact that there is virtually no set of unambiguously defined responsibilities and no set of suggested knowledge in the economic area which would provide guidance for headmaster in his work. The aim of the theoretical part is to find the necessary information, to define the key terms and to place the economics of the school management into the legislative framework. The practical (research) part examines the actual state of knowledge and the activity of headmasters in the financial management of the school. The difficulty, the risk of financial management in relation to other managerial activities and the comparability of different types and sizes of schools are also examined here. The outcome of this thesis is to give the definition and the content of the economic and financial literacy of a headmaster. It is also to determine the level of the financial literacy of the interviewed headmasters.

KEYWORDS:

Headmaster, economic literacy, financial literacy, decision-making authority, responsibilities of the headmaster, delegation of responsibilities, financial management, semi-budgetary organization, financial inspection

Obsah

Úvod	9
1 Úloha financí v životě školy a jejího ředitele	11
1.1 Význam efektivního ekonomického řízení školy	11
1.2 Škola jako ekonomická jednotka	11
1.3 Provoz školy a zdroje financování.....	12
1.4 Ředitel školy a význam znalostí v oblasti školní ekonomiky.....	14
1.5 Ředitel školy – kde získá přehled povinností v ekonomické oblasti?	16
1.6 Prolínání ekonomiky do manažerské role ředitele	16
1.6.1 Plánování	17
1.6.2 Organizování.....	17
1.6.3 Personalistika.....	18
1.6.4 Vedení lidí	19
1.6.5 Kontrolování.....	19
2 Definice základních pojmů	21
2.1 Ekonomická gramotnost.....	21
2.2 Finanční gramotnost	22
3 Aplikace definic na kompetence ředitele školy	23
3.1 Ekonomická gramotnost ředitele školy	23
3.2 Finanční gramotnost ředitele školy	24
3.3 Využitelnost ekonomické a finanční gramotnosti ve finančním řízení školy	26
4 Právní předpisy upravující hospodaření příspěvkové organizace a jejich dopad na práci a znalosti ředitele	26
4.1 Zákon č. 561/2004 Sb., Školský zákon	26
4.1.1 Dopad zákona do ekonomické oblasti školy.....	26
4.1.2 Náplň ekonomické a finanční gramotnosti ředitele ve vztahu k zákonu	27
4.2 Zákon č.218/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech ČR.....	28

4.2.1	<i>Dopad zákona do ekonomické oblasti školy.....</i>	28
4.2.2	<i>Náplň ekonomické a finanční gramotnosti ředitele ve vztahu k zákonu</i>	29
4.3	<i>Zákon č.250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.....</i>	29
4.3.1	<i>Dopad zákona do ekonomické oblasti školy.....</i>	29
4.3.2	<i>Náplň ekonomické a finanční gramotnosti ředitele ve vztahu k zákonu</i>	30
4.4	<i>Zákon č.563/1991 Sb., o účetnictví a související předpisy</i>	31
4.4.1	<i>Dopad zákona do ekonomické oblasti školy.....</i>	31
4.4.2	<i>Náplň ekonomické gramotnosti ředitele ve vztahu k zákonu.....</i>	32
4.5	<i>Zákon č. 320/2001 Sb., o vnitřní finanční kontrole</i>	33
4.5.1	<i>Dopad zákona do ekonomické oblasti školy.....</i>	33
4.5.2	<i>Náplň ekonomické a finanční gramotnosti ředitele ve vztahu k zákonu</i>	33
4.6	<i>Zákon č.262/2006 Sb., Zákoník práce a související předpisy</i>	34
4.6.1	<i>Dopad zákona do ekonomické oblasti školy.....</i>	34
4.6.2	<i>Náplň ekonomické gramotnosti ředitele ve vztahu k zákonu.....</i>	35
4.7	<i>Zákon č.586/1992 Sb., o daních z příjmů</i>	36
4.7.1	<i>Dopad zákona do ekonomické oblasti školy.....</i>	36
4.7.2	<i>Náplň ekonomické a finanční gramotnosti ředitele ve vztahu k zákonu</i>	37
4.8	<i>Zákon č.48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění a zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti.....</i>	37
4.8.1	<i>Dopad zákona do ekonomické oblasti školy.....</i>	37
4.8.2	<i>Náplň ekonomické gramotnosti ředitele ve vztahu k zákonu.....</i>	38
4.9	<i>Vyhláška č. 114/2002 Sb., o Fondu kulturních a sociálních potřeb</i>	38
4.9.1	<i>Dopad vyhlášky do ekonomické oblasti školy</i>	38
4.9.2	<i>Náplň ekonomické a finanční gramotnosti ředitele ve vztahu k vyhlášce</i>	39
5	Vzdělávání.....	40
6	Finanční řízení škol v dalších zemích	42
6.1	<i>Autonomie škol</i>	42

6.2	Subjekty rozhodování.....	45
6.3	Srovnání situace českých ředitelů	46
7	Výzkumná část.....	47
7.1	Cíl výzkumu	47
7.2	Výběr respondentů	48
7.3	Definice proměnných	50
7.4	Metoda výzkumu.....	50
7.5	Předvýzkum.....	52
7.6	Vyhodnocení dotazníkového šetření	52
7.6.1	Účast v dotazníkovém šetření.....	52
7.6.2	Výsledky otázek a interpretace získaných dat	53
7.6.3	Vyhodnocení tvrzení T1 – T3.....	86
7.6.4	Celkové vyhodnocení výzkumu	86
8	Závěr.....	88
9	Přílohy	90
	Příloha č. 1 Seznam zkratk.....	91
	Příloha č. 2 Dotazník.....	92
	Příloha č. 3 Tabulky.....	97
	Příloha č. 4 Názory vyjádřené v dotazníku.....	110
	Příloha č. 5 Souhrn povinností a doporučených znalostí ředitele školy v ekonomické oblasti	115
	Použitá literatura.....	119
	Citovaná literatura	123

Úvod

Téma ekonomické gramotnosti ředitele školy bylo pro tuto diplomovou práci zvoleno z přesvědčení, že jak pro osobu ředitele, tak i pro školu samotnou jsou znalosti v ekonomické oblasti naprosto nepostradatelné. Soubornou podobu všech konkrétních povinností včetně souhrnu doporučených znalostí však ředitelé k dispozici většinou nemají, což jim může velmi ztížit jejich práci. Jakkoliv by se mohlo zdát, že ekonomickou stránku školy by měli mít ve výčtu svých povinností především ekonom či hospodářka, role ředitele je zde zásadní a nezastupitelná. Za hospodaření školy stejně jako za všechny ostatní oblasti školního života ředitel školy plně zodpovídá. Pokud zodpovídá, musí kontrolovat, pokud kontroluje, musí vědět, pokud chce vědět, musí se vzdělávat. Pokud ví, je schopen ovlivňovat.

Doc. Ing. Jaroslav Světlík ve své knize „Marketingové řízení školy“ (doc. Ing. Jaroslav Světlík, 2006) jako jeden ze sedmi znaků efektivní školy uvádí tento ukazatel: „**Vzdělávání probíhá ekonomicky efektivním způsobem.** Jedním z největších problémů vzdělávacích systémů většiny zemí je nedostatek peněz. Přitom se často malá pozornost věnuje kvalitnímu ekonomickému managementu škol. Může to být důsledek příliš velké centralizace rozhodování ze strany zřizovatele nebo nízké kvalifikovanosti ředitelů škol, kteří nemají ekonomické vzdělání a pohled do účetní závěrky u nich vyvolává pocit děsu a frustrace. Přitom kvalifikované rozhodování v oblasti alokace finančních zdrojů může škole vytvořit podstatně lepší podmínky pro její efektivní fungování.“

Ve smyslu předchozích odstavců se proto *cílem práce* stala *definice ekonomické gramotnosti ředitele a zjištění, zda jsou ředitelé škol ekonomicky gramotní*. Aby bylo možné dojít k odpovídajícímu výsledku, bylo třeba nejdříve zjistit, jak zasahuje financování do života školy a do práce ředitele, co se vlastně rozumí ekonomickou gramotností ředitele, v jakém legislativním rámci se ředitel školy v této oblasti pohybuje, jaké znalosti k efektivnímu finančnímu řízení školy potřebuje, a které s výhodou využije. Tyto informace byly shromážděny v teoretické části práce.

Výzkumná část práce měla za úkol s využitím shromážděných informací a definic získat soubor odpovědí, z nichž by bylo možné dobrat se plánovaného cíle – tedy posoudit, zda jsou ředitelé z výzkumného vzorku ve finančním řízení svých organizací dostatečně

zorientování – zda naplňují požadavky ekonomické a především finanční gramotnosti. Výzkumné šetření pomocí webového dotazníku si proto kladlo za cíl zjistit, jak ředitelé hodnotí význam ekonomické oblasti své práce, co vše ve finančním řízení vykonávají sami, jaký přehled mají v různých oblastech finančního řízení. Zda, a jaké povinnosti delegují, v jakých podmínkách se ředitelé pohybují - jestli jsou např. rozdíly mezi většími a menšími školami či různými druhy škol. Předmětem dotazování bylo rovněž vzdělávání ředitelů v ekonomické oblasti - jeho frekvence a dostupnost. Všechna zjištění pak přispěla k celkovým závěrům, a tím i k dosažení plánovaného cíle.

Práce se marginálně a spíše pro zajímavost a srovnání zabývá i rozhodovacími pravomocemi škol a jejich ředitelů v oblasti ekonomiky v zemích EU a některých dalších zemích. Práce se nezabývá problematikou hospodaření soukromých škol.

Teoretická část týkající se platných předpisů je poplatná době svého vzniku. Bohužel se normy týkající se financování škol a jejich ekonomického života stejně jako řada dalších předpisů příliš často mění. Tento fakt jen podtrhuje důležitost ekonomické gramotnosti a schopnosti mít neustále přehled v ekonomické oblasti, kterými by ředitelé škol měli disponovat.

V průběhu sběru informací se problematika finančního řízení školy ukázala natolik obsáhlou, že nebylo možné věnovat se všem oblastem do nejmenších podrobností, aniž by práce nebyla zahlcena výčtem zákonů a souvisejících vyhlášek. Některé oblasti finančního řízení rovněž nemají uplatnění ve všech druzích škol – např. vedení školní jídelny, provoz domova mládeže, povinnost odvádět DPH, výběr úplaty za vzdělávání, vyhlašování veřejných zakázek, administrace EU fondů apod. Do obsahu práce byly tedy zařazeny ty nejpodstatnější a nejdůležitější oblasti platné pro většinu škol, stejně jako byly do výzkumného projektu formulovány pouze otázky na nejzásadnější povinnosti ředitele školy.

1 Úloha financí v životě školy a jejího ředitele

1.1 Význam efektivního ekonomického řízení školy

Podstatou práce ředitele školy je komplex řídicích činností, které se týkají zejména pedagogického procesu, ale také všech dalších oblastí provozu školy. Ekonomické a finanční řízení je důležitou součástí tohoto komplexu. Neodmyslitelně sem patří, stejně jako organizace, řízení a zkvalitňování pedagogického procesu, organizace provozu školy, vedení lidí, budování dobrých vztahů se zřizovatelem a veřejností či vytváření dobrého image a dobrého jména školy atd... Na úrovni řízení ekonomické oblasti závisí významná část chodu organizace – ať už jde o plánování využití a čerpání finančních prostředků, odměňování zaměstnanců, získávání dalších zdrojů či kontrolu vynaložených prostředků. Čím je kvalitnější a efektivnější ekonomické řízení, tím lepší podmínky pro fungování a rozvoj školy mohou být vytvořeny.

Efektivní ekonomické a finanční řízení školy se však podílí nejen na prosperitě školy samotné, ale přináší svůj podíl i k dlouhodobému efektu vzdělávání pro rozvoj společnosti. Po všech stránkách kvalitně řízená škola produkuje prostřednictvím kvalitního vzdělávacího programu a kvalitního pedagogického sboru vzdělané a po dalším vzdělávání bažící absolventy. Tito absolventi díky svému kvalitnímu vzdělání dosahují na lepší pracovní pozice a prostřednictvím svých pracovních výsledků přinášejí společnosti větší rozvoj a prosperitu.

Ve světle těchto souvislostí by proto veškerá snaha ředitele školy v oblasti financí měla směřovat k co nejefektivnějšímu využití dostupných finančních prostředků. Tato lapidární věta v sobě skrývá velmi širokou škálu „ředitelských“ povinností a velkých nároků na znalosti ředitele.

1.2 Škola jako ekonomická jednotka

Ještě než bude podrobněji popsána role ředitele školy v ekonomické oblasti, je vhodné vzpomenout právní rámec fungování a hospodaření škol. Pohledem do základních právních norem lze dovodit některé z ředitelských pravomocí a povinností.

Jen těžko si lze představit jakékoliv oficiální sdružení či organizaci bez ohledu na právní formu, lhotejno zda jsou ziskové či neziskové, které by ke své činnosti nepotřebovaly

žádné finanční prostředky. Ať už organizace sama tvoří zisk či dostává prostředky na činnost od státu či svého zřizovatele, nebo je např. občanským sdružením (od 1. 1. 2014 spolkem), přinejmenším např. vybírá příspěvky na svou činnost. Každá organizace je tedy nutně také ekonomickou jednotkou se stanovenými pravidly hospodaření a musí mít určeny osoby, které v ekonomické oblasti organizace rozhodují a zodpovídají za ni. To logicky platí také pro školy.

Drtivá většina českých škol funguje v režimu příspěvkové organizace¹. „Zákon chápe příspěvkovou organizaci jako funkční mezityp právnické osoby stojící mezi organizační složkou zřizovatele a ziskovou obchodní společností; rozpočtovými, majetkovými apod. omezeními má blízko k organizační složce, právní subjektivitou a jistou mírou autonomie pak k obchodní společnosti.“ (Valenta, 2004) Ve školském zákoně (č.561/2004 Sb. - § 124 - 140) je definována jako další právní forma také školská právnická osoba a jsou zde vyjádřeny podmínky její existence a hospodaření, které jsou obdobné jako u příspěvkových organizací (celkem 202 školských právnických osob k 10. 3. 2013 v rejstříku školských právnických osob). Zákon dále umožňuje zřídit školu rovněž soukromým a církevním zřizovatelům (další možné formy – společnost s ručením omezením, organizační jednotka občanského sdružení, fyzická osoba)².

Nejmasivnějším zřizovatelem škol - příspěvkových organizací - jsou územněsprávní celky - kraje a obce. Ty zřizují své příspěvkové organizace jako neziskové na základě § 27 zákona č.250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Tento paragraf mimo jiné také jmenuje náležitosti zřizovací listiny, kde můžeme najít základní pravidla týkající se ekonomické stránky fungování příspěvkové organizace. Jde o definici způsobů nabývání majetku a hospodaření s ním. Tato ustanovení zákona potvrzují příspěvkovou organizaci jako ekonomický subjekt se všemi povinnostmi, které z tohoto faktu vyplývají.

1.3 Provoz školy a zdroje financování

Školy jsou institucemi primárně zakládanými se záměrem vzdělávat populaci různých věkových kategorií, schopností a zájmů. Zabývají se především výchovou a vzděláváním a tomuto cíli je podřízen veškerý chod těchto organizací. K tomu, aby ve škole mohlo vše správně fungovat, je však třeba toto její fungování dostatečně materiálně a personálně

¹ viz údaje v Rejstříku škol a školských zařízení vedený MŠMT na <http://rejskol.msmt.cz/>

² Ke dni 4.3.2013 bylo v rejstříku škol zapsáno 911 soukromých subjektů

zajistit. Provozování školy s sebou samozřejmě nese náklady. K výuce a zajištění provozu jsou nutní učitelé a další zaměstnanci, kteří za svou práci dostávají *plat* (popř. *odměnu z dohody*). K tomu, aby mohli učitelé vyučovat, potřebují *prostory, vybavení, učebnice, pomůcky, další vzdělávání* – to vše vyžaduje vynaložení adekvátních finančních částek. Aby škola mohla pracovat v požadovaných hygienických podmínkách a dostatečně např. *uklízet a vytápět budovu, zajistit dodávku vody a energií* atd., jsou opět třeba finanční prostředky. Dá se tedy říci, že téměř žádná činnost ve škole nemůže proběhnout bez finančních nákladů.

Financování škol v České republice je normativní a zpravidla vícezdrojové (jednozdrojové financování přichází v úvahu u škol zřizovaných státem – přímo řízených MŠMT). Republikový normativ tvoří MŠMT a určuje jím výši dotace na jednoho žáka v určitém věkovém rozpětí. Tento normativ pak dále rozpracují krajské úřady na potřeby konkrétních druhů škol a na základě těchto krajských normativů jsou prostředky přidělovány školám podle počtu žáků.³

Největší položkou školních rozpočtů bývají zpravidla *mzdové a související náklady* (zdravotní a sociální pojištění, ONIV, OON, FKSP). Převažujícím zdrojem těchto nákladů je *státní rozpočet*. Nepatrným přilepšením rozpočtu na platy jednotlivých škol může být Fond odměn (tvořený z části hospodářského výsledku – přiděl maximálně 80 % HV podléhá schválení zřizovatele), či příspěvek zřizovatele (např. v případech, kdy je nutné dofinancovat scházející zdroje při menším počtu žáků apod.). Mzdové zdroje mohou být posíleny i díky využití fondů EU. Od roku 2009 jsou ze státního rozpočtu financovány i výdaje sloužící k zajištění vzdělávání smluvně u jiné osoby (výuka plavání, praktická výuka).

Financování *provozu školy* pak z největší části nese na svých bedrech *zřizovatel*, kterým může být stát, kraj, obec, sdružení obcí, soukromý zřizovatel a církev. V některých případech provozní rozpočet může být částečně nebo i zcela zajištěn *úplatou za vzdělávání* (ŠD, MŠ, ZUŠ) či *školným* (soukromí zřizovatelé). Na provozním rozpočtu se mohou nějakou formou podílet i školy samy - např. *ziskem z doplňkové činnosti*. Provozní rozpočet může být posílen také díky *zapojení do nejrůznějších grantů, prostřednictvím fondů EU* a přispět mohou škole i *sponzoři*.

³ Vyhláška č. 492/2005 Sb., o krajských normativech.

1.4 Ředitel školy a význam znalostí v oblasti školní ekonomiky

Školy řídí jejich statutární orgány – ředitelé. Pokud každá činnost ve škole vyžaduje finanční krytí, pak také logicky ředitel školy při své práci na ekonomickou oblast naráží v podstatě neustále. K tomu, aby byl schopen školu řídit efektivně a co nejlépe hospodařit s přidělenými i vlastní činností školy získanými prostředky, musí si osvojit alespoň základní ekonomickou gramotnost. Neobejde se bez znalostí v oblasti hospodaření příspěvkových organizací, účetnictví, mzdové agendy, zákoníku práce. Pokud škola organizuje doplňkovou činnost, musí ředitel být nejméně seznámen i s „firemními“ pravidly – např. s cenotvorbou, s obvyklou cenou pronájmů, s cenou práce zapojených zaměstnanců apod. Bez těchto elementárních vědomostí může jen stěží vykonávat odpovídající kontrolu a mít vliv na hospodaření organizace.

Absolutní zodpovědnost za finanční stránku školy samozřejmě ještě neznamená, že absolutně všechny povinnosti musí ředitel vykonávat sám. Stejně jako v dalších oblastech i tady zpravidla pověřuje další zaměstnance, popř. smluvní subjekty, aby pro školu odpovídající činnosti zajistili. Mohlo by se zdát, že tím jsou problémy vyřešeny, a není důvod, proč by se ředitel školy vůbec měl hlouběji zajímat např. o účetnictví a platovou agendu, když tuto činnost „má přece na starosti ekonom, mzdová účetní?!“

Pro nutnost a užitečnost ekonomických znalostí jak pro školu, tak pro ředitele samotného však hovoří celá řada názorů odborníků. Pádný argument, proč by ředitel měl být ekonomicky gramotný, je vyjádřen např. v publikaci *„Financování školství a ekonomické řízení“* (Ing. Hostašová, a další, 2008) – „Pokud ředitel zvolí tu variantu, že ekonomické činnosti zadá soukromé firmě, nebo o ní nic neví, ve většině případů z praxe je možno konstatovat, že dříve nebo později se stává škola nefunkční, dochází k nehospodárnosti, ekonomické neefektivnosti a v mnohých případech i k defraudacím.“

Dalším důkazem užitečnosti ekonomického přehledu (zde zejména pro osobu ředitele) je také konstatování uvedené v publikaci *„Kompetence řídicích pracovníků ve školství“* autorů Lhotkové, Trojana a Kitzbergera, kde se uvádí: „Jen pomalu se situace zlepšuje v oblasti hodnocení ředitelů škol. Z výzkumu provedeného mezi krajskými zřizovateli vyplynulo, že byla silně preferována ekonomická kritéria a dodržování právních předpisů.“

Doc. RNDr. Ing. Hana Scholleová, Ph.D. (VŠE Praha) v předmluvě své knihy *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy* (doc. RNDr. Ing. SCHOLLEOVÁ, 2012) motivuje vedoucí pracovníky k orientaci v ekonomice jejich organizací či firem takto: „V první řadě je třeba mít motivaci..... Proč byste se měli zajímat o finance, když nejste ani ekonom, ani finanční ředitel, jen máte svou práci a chcete ji dělat pořádně? Každý, kdo nesedí doma a nekouká jen do zdi, se dennodenně setkává s podnikovými financemi, někdy viditelně, jindy, aniž to zaznamená. Možná jsou pro vás finance velkým exotickým zvířetem, slonem, u kterého máte pocit, že se mu nikdy nemůžete dostat pod kůži. Jistě víte, že se slonem můžete bojovat, můžete ho i porazit, ale dlouhodobě je daleko přínosnější, když si ho ochočíte a on bude pracovat pro vás.“ Autorka v knize hovoří o podnikových financích. To však neznamená, že v podobných situacích není i ředitel školy – myšlenky autorky platí napříč organizacemi nejrozličnějšího druhu. Stejně jako ve firmách není ve škole činnost, která by nějakým způsobem neměla dopad do finanční sféry, jak již bylo zmíněno.

V diplomové práci z roku 2012 s názvem „Kompetenční profil ředitelů škol a jejich další vzdělávání“ se její autor Milan Bareš ((PedF UK – Centrum školského managementu) ve svém výzkumu rovněž dotkl ekonomických kompetencí ředitelů. Z výsledků výzkumného šetření mezi řediteli škol a decizní sféry na téma „Potřebnost vzdělávacích témat“ jasně vyplynula důležitost vzdělávání ve finanční oblasti – viz následující citace: „Nad hranicí 3, tedy do polohy škály mezi „velmi potřebné“ a „zcela nezbytně nutné“, jsou zařazena celkově 3 témata - Právní minimum (3,36), Finanční management školy (3,32), Strategické řízení školy a plánování (3,03), tedy vzdělávací témata rozvíjející především kognitivní a strategické kompetence.“ Pro lepší představu významu tohoto údaje je třeba uvést, že vzdělávacích témat zařazených do výzkumu bylo celkem 27, a finanční management obsadil v pořadí důležitosti vzácně vyrovnané 2. místo ve všech druzích škol.

Dalším pádným argumentem pro nutnost ekonomických znalostí ředitele je fakt, že v případech některých druhů a velikostí škol je možnost nechat hospodaření školy na ekonomovi pouze iluzorní. Existuje řada MŠ či malých ZŠ, kde si o tomto způsobu dělení povinností mohou nechat ředitelé jen zdát. Většina povinností v těchto organizacích padne na bedra ředitele, ředitelky. Nemít proto odpovídající přehled a znalosti není možné.

Všechny výše uvedené názory a argumenty jasně prokazují význam ekonomické gramotnosti ředitele školy.

1.5 Ředitel školy – kde získá přehled povinností v ekonomické oblasti?

Ačkoli zpravidla není v ekonomické oblasti odborníkem, ředitel za finanční stránku školy (účetnictví, mzdovou agendu, doplňkovou činnost...) osobně zodpovídá. Měl by tedy vědět, jaké povinnosti na něj jeho funkce v ekonomické oblasti klade. Bohužel se dá říci, že souhrn povinností ředitele školy ve finančním řízení je nejhůře dohledatelným ze všech, které ředitel má. Těchto povinností se týká celá škála zákonů z různých oblastí a řada dalších souvisejících předpisů, a v podstatě lze jen těžko dohledat jasně vymezený přehled, co všechno by ředitel v ekonomické oblasti měl znát, plánovat, plnit, kontrolovat. Výjimkou je např. citovaná publikace „Financování školství a ekonomické řízení“ (Ing. Hostašová, a další, 2008) vydána PedF UK v Praze. Zde se ředitel školy může seznámit se základními potřebnými znalostmi a způsobem ekonomického fungování školy včetně legislativního rámce. Bohužel je tento užitečný dokument vzniklý pro potřeby Centra školského managementu dostupný pouze pro studenty UK.

Užitečnou publikací by mohla být „Veřejná škola a finance“ (Ing. Fürstová, a další, 2012), kterou vydává nakladatelství RAABE, která je však nekompletní a postupně doplňovanou tiskovinou. Přesto může být pro ředitele škol v již dostupných tématech užitečným vodítkem. Existuje řada dalších publikací (některé byly pro tuto práci použity), které se ekonomické stránky školy dotýkají. Jsou však většinou dopodrobna zaměřeny na určitý segment ekonomického řízení, nebo poplatné předpisům platným v době svého vzniku – např. Financování a rozpočet školy (Valenta, 2004), řada publikací věnujících se nakládáním s FKSP, Platové poměry ve školství (Poláková, 2012) a další. Komplexní souhrn všeho, s čím se ředitel školy může při řízení financí setkat, bychom však hledali jen těžko.

1.6 Prolínání ekonomiky do manažerské role ředitele

Základními úkoly každého manažera jsou plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a kontrola. V těchto zásadních manažerských funkcích se zpravidla finanční řízení samostatně neuvádí. Mohli bychom získat dojem, že není pro manažery, a tedy ani pro ředitele škol, tak důležité. Že se jedná pouze o jednu ze specifických povinností vedoucího pracovníka, kterou lze snadno přenést na podřízené zaměstnance, a pak se v klidu věnovat záležitostem pedagogického procesu. Finanční stránka se však naopak prolíná do všech manažerských činností ředitele školy, a často je ani nemůže předat jinému

zaměstnanci. Spíše by se v souvislosti s kapitolou 1.2 a myšlenkou, že cokoliv se ve škole děje, má nároky na financování, dalo říci, že finance ředitel školy nesmí pustit ze zřetele, ať již koná kteroukoli z manažerských činností.

1.6.1 Plánování

Na počátku každé činnosti ve škole je plán. V každém školním roce tvoří ředitelé škol plány činnosti na aktuální roční, měsíční, týdenní období. Kromě určení kdy, kde a co se bude dít, tvoří ředitel také rozvrh hodin pro jednotlivé třídy a učitele. Ačkoliv je to činnost týkající se pedagogického procesu, plánuje tím také náplň práce a úvazky učitelů. Náplň práce a výše úvazku s sebou nese odpovídající platové zařazení a tedy plánování mzdových a dalších souvisejících nákladů, které s sebou potřeba zaměstnávat učitele nese.

Další důležitou činností ředitele je tvorba ročního rozpočtu. Což není v podstatě nic jiného než plánování využití dostupných finančních prostředků. Zde se ředitel školy každoročně potýká s problémem nesouladu dvou prolínajících se období – školního roku a hospodářského roku (pro školy zpravidla kalendářní rok; existuje sice i možnost nastavit si tzv. „hospodářský rok“, který by korespondoval se školním, avšak vzhledem k výkaznictví požadovanému nadřízenými orgány, které striktně sleduje jednotlivá čtvrtletí kalendářního roku, se takové řešení nejeví pro školu jako vhodnější).

Finance zasahují do manažerské funkce plánování v řadě dalších případů. Pokud ředitel např. naplánuje zaměstnanci pracovní cestu, opět se zabývá financemi – musí schválit a proplatit cestovní příkaz. Plánování řady dalších úkonů, událostí a činností – nákup učebních pomůcek, další vzdělávání pedagogů, školní akce – to vše s sebou přináší nároky na rozpočet školy. A tedy na znalosti ředitele ve všech dotčených oblastech a schopnosti plánovat finanční prostředky.

1.6.2 Organizování

Podstatou organizování je nastavení chodu organizace tak, aby pokud možno bez problémů fungovala. Ředitel vytváří organizační strukturu, která říká, kdo za jaký segment organizace zodpovídá, komu je podřízen a komu je nadřízeným. V pracovní náplni pak mají jednotliví zaměstnanci stanoveny konkrétní zodpovědnosti, které tak či tak souvisejí s finanční stránkou (např. zodpovědnost za dohled nad žáky a za bezpečí dětí zdánlivě nesouvisí s financemi, to však jen do chvíle, kdy se stane úraz a je nutné odškodnění).

Pokud je pracovník pověřen vedením dalších zaměstnanců, má zpravidla nárok na příplatek za vedení, pokud je třídním učitelem, metodikem ICT, speciálním pedagogem.... má opět nárok na příplatek - čili stránka organizační se promítá do oblasti finanční.

Při organizaci řediteli pomáhá tvorba a definice nejrůznějších vnitřních předpisů, které při jejich dodržování zajišťují hladký chod školy. Značná část vnitřních předpisů se nějakým způsobem dotýká finanční oblasti – např. směrnice o pokladní službě, ve které jsou definovány zásady zacházení s pokladní hotovostí včetně určení zodpovědnosti, či směrnice o cestovních náhradách – určuje podmínky a způsoby evidence a proplácení cestovních náhrad, vnitřní platový předpis, směrnice k fondovému hospodaření, směrnice k inventarizaci a evidenci majetku....

Každá akce plánovaná mimo běžnou výuku vyžaduje obzvlášť dobrou organizaci. Ředitel např. vysílá třídu na exkurzi do muzea v jiném městě. Při organizaci musí kromě bezpečnostních a organizačních aspektů přemýšlet také o tom, zda učitel, který žáky doprovází, nepřesáhne svou pracovní dobu, a nemá tedy nárok na příplatek za práci přesčas, zda má naplánovanou přestávku v práci, zda mu nenáleží v případě víkendových dní i příplatek za práci přesčas a v sobotu a neděli. Následně musí proplatit cestovní náhrady, popř. stravné. Musí zvážit, zda organizace disponuje dostatkem financí ve mzdových a provozních prostředcích, aby takovou akci mohla uskutečnit.

Organizační funkce ředitele školy je tedy rovněž do značné míry propojena s financemi.

1.6.3 Personalistika

Personální zabezpečení školy je již samo o sobě především o financích. Ředitel musí vědět, kolik zaměstnanců bude potřebovat k tomu, aby zajistil výuku podle platného školního vzdělávacího programu, jak vysoké úvazky budou zaměstnanci mít, jaká bude jejich náplň práce, a jaké bude jejich platové zařazení. Ruku v ruce s potřebným počtem zaměstnanců jde znalost potřebného objemu prostředků na mzdy, náhrady mezd, zdravotní a sociální pojištění a další výdaje související s platy a odměnami. Pak je třeba srovnat potřeby s přiděleným rozpočtem, a co nejlépe se vyrovnat s odměňováním zaměstnanců. Pokud pomineme administrativní technické záležitosti personalistiky (ne však méně důležité - smlouvy, platové výměry, náplně práce a další potřebnou dokumentaci), dá

se personalistika chápat jako projekce potřebného počtu zaměstnanců do rozpočtu na platy.

1.6.4 Vedení lidí

I v této stěžejní manažerské činnosti hrají finance svou důležitou roli. I když všechny dostupné motivační teorie považují finanční motivaci za dočasnou, v případě trvalé (byť nenárokové) složky mzdy dokonce časem demotivující, přece jen jsou způsoby, jak motivovat zaměstnance i finančními požitky. Za adekvátní práci zaměstnanec očekává odpovídající odměnu a je demotivován jak v případě, že je odměna nižší, tak v případě, že je odměna příliš vysoká.

Ideální je motivace seberealizací, která je velmi účinnou formou řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Pokud je však navíc spojena s uznáním a oceněna byť malou finanční částkou, může zapůsobit ještě více, zejména při osobní orientaci zaměstnance právě na finanční stránku.

Spravedlivé odměňování je důležitou součástí vedení lidí. Dobré nastavení systému odměňování může mít pro školu i dlouhodobý efekt. Spokojení adekvátně odměňovaní učitelé se snaží vykonávat svou práci co nejlépe, což se projeví na výsledcích jejich žáků, na spokojenosti rodičů i zřizovatele. O takovou školu neztratí rodiče ani žáci zájem, nemusí mít proto zásadní potíže s výší přiděleného rozpočtu, který se odvíjí od počtu žáků.

Dají se najít i další způsoby finanční motivace užitečné pro školu, ředitele, učitele, žáky i rodiče zdánlivě s vedením lidí nesouvisející – např. vhodně zvolená doplňková činnost. Ta může přinést finanční zisk škole i učiteli, který ji uskutečňuje (a je motivován možností konat něco navíc či zabývat se činností vycházející z jeho mimopracovních zájmů včetně získání odměny). Pro rodiče, žáky a zpravidla i ředitele to přináší zisk v jiné než finanční rovině (např. pořádání kurzů v oblastech, kde nelze poskytovat státem hrazené vzdělávání apod.). Ředitel však může s výhodou takový způsob k vedení lidí využít, jen musí opět počítat s finanční stránkou.

1.6.5 Kontrolování

Kontrola je další neodmyslitelnou složkou práce ředitele školy. Jestliže se ředitel v žádné sféře života školy bez kontroly neobejde, o té ekonomické to platí nejvíce. Za pochybení

v žádné jiné oblasti (vyjma skutečně mimořádných událostí – zásadní pochybení v pracovněprávní agendě, těžký úraz, úmrtí žáka apod.) nehrozí škole a jejímu řediteli tolik sankcí, jako v této. Uhradila škola některou položku z jiné složky rozpočtu a porušila tím rozpočtovou kázeň? Vrací tedy částku jednou jako přečerpanou a podruhé jako nedočerpanou ze správné složky (konkrétní zkušenost jednoho z ředitelů se špatným zaúčtováním odstupného – ačkoliv státní rozpočet nebyl nijak zkrácen a přidělená částka byla vyčerpána přesně, přesto škola odstupné vracela 2x – jednou jako přečerpání mzdových prostředků, a jednou jako nedočerpané ONIV/OON).

Řediteli školy ukládá zákon č. 320/2001Sb., o finanční kontrole, vytvoření vnitřního finančního kontrolního systému. Povinnost jmenovat příkazce operace, správce rozpočtu a hlavní účetní a zajistit předběžnou, průběžnou a následnou kontrolu nelze pominout. Ve školách v drtivé většině případů ředitel vykonává funkci příkazce operace. Kontroluje tedy každou účetní operaci a podepisuje i několikrát každý doklad, který při financování potřeb školy vznikne.

Speciální oblastí, která by se mohla tvrdě dotknout školních financí, ačkoli svůj původ v ekonomické stránce školy nemá, jsou sankce za nedodržování ustanovení Zákoníku práce. Jako příklad je možno uvést nedodržení povinnosti písemných rozvrhů pracovní doby (§84), kde hrozí zaměstnavateli pokuta až do výše 2 000 000,-Kč. Proto je dobré oblast pracovněprávní administrativy, ačkoliv se nemusí týkat primárně financí, zařadit mezi existující finanční rizika – a tedy za hodnou důkladné kontroly ze strany ředitele.

Předešlé odstavce kapitoly 1.6 potvrzují, že finance a jejich řízení jsou pro ředitele školy oblastí vyžadující zvláštní pozornost, prolínající se do všech činností, které ve své funkci koná.

2 Definice základních pojmů

Pokud se chceme zabývat ekonomickou gramotností ředitelů škol, pak se neobejdeme bez všeobecné definice toho, co se vlastně pod pojmem ekonomická gramotnost skrývá. V běžném životě (a nyní i v náplni výuky na základních školách) se nejčastěji můžeme setkat spíše s výrazem „finanční gramotnost“. Význam obou výrazů běžnému občanovi splývá stejně jako například pojmy plat a mzda. Mohlo by se zdát, že oba tyto výrazy vystihují tentýž obsah, jsou zaměnitelné. Ve všech dostupných zdrojích je však finanční gramotnost uváděna pouze jako součást gramotnosti ekonomické. Proto je třeba zabývat se oběma včetně vyhodnocení jejich využitelnosti ve školní praxi.

2.1 Ekonomická gramotnost

Co se obecně *ekonomické gramotnosti* týká, je možné citovat např. tuto definici: „Ekonomická gramotnost je schopnost pochopit principy fungování kterékoli oblasti ekonomiky, včetně financí. Teprve na základě ekonomické gramotnosti lze budovat finanční gramotnost...“ (STUCHLÍK, 2008) (tato citace objasňuje závislost finanční gramotnosti na gramotnosti ekonomické).

Podrobnějším vyjádřením významu pojmu *ekonomická gramotnost* je definice v magisterské diplomové práci *Budování ekonomické gramotnosti z pohledu učitelů gymnázií* Bc. Pavlína Beyblové (Beyblová, 2011), která ekonomickou gramotnost vystihuje následovně:

- „schopnost zajistit příjem včetně orientace na trhu práce, podmínek podnikání apod.
- rozumět fungování trhu
- finanční gramotnost
- chápat hospodaření státu
- způsob, jak zajišťuje své příjmy, jaké jsou jeho výdaje
- porozumět makroekonomickým ukazatelům
- chápat vztah makroekonomie a mikroekonomie
- schopnost zvažovat dopady nejen z krátkodobého, ale i dlouhodobého hlediska.....“

Další definici je možno najít v prezentaci projektu *Kvantitativní a ekonomická gramotnost jako cesta ke konkurenceschopnosti ve znalostní společnosti* (prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová a kolektiv, 2011): „Ekonomická gramotnost zahrnuje kromě finanční gramotnosti také schopnost zajistit si příjem, zvažovat důsledky osobních rozhodnutí, orientovat se na trhu pracovních sil, apod. Jedná se o komplexní části ekonomické vědní disciplíny – mikroekonomii, mezzoekonomii a makroekonomii.“

2.2 Finanční gramotnost

Jak z výše uvedené kapitoly vyplývá, finanční gramotnost je pouze součástí širšího okruhu ekonomických znalostí. I zde je dobré znát základní definici pojmu. Najdeme ji např. v dokumentu *Systém budování finanční gramotnosti na základních a středních školách*⁴, který úzce souvisí se vzděláváním, a kterým stát v podstatě vyjadřuje důležitost ekonomického a finančního vzdělávání pro další rozvoj země: „Finanční gramotnost je soubor znalostí, dovedností a hodnotových postojů občana nezbytných k tomu, aby finančně zabezpečil sebe a svou rodinu v současné společnosti a aktivně vystupoval na trhu finančních produktů a služeb. Finančně gramotný občan se orientuje v problematice peněz a cen a je schopen odpovědně spravovat osobní/rodinný rozpočet, včetně správy finančních aktiv a finančních závazků s ohledem na měnící se životní situace.“

Dále se v dokumentu problematika rozebírá podrobněji: „Definice finanční gramotnosti je strukturovaná. Finanční gramotnost jako správa osobních/rodinných financí zahrnuje tři složky: gramotnost peněžní, cenovou a rozpočtovou. Finanční gramotnost je specializovanou součástí širší ekonomické gramotnosti, která navíc zahrnuje např. schopnost zajistit si příjem, zvažovat důsledky osobních rozhodnutí na současný a budoucí příjem, orientaci na trhu pracovních příležitostí, schopnost rozhodovat o výdajích apod. Finanční gramotnost jako součást ekonomické gramotnosti tvoří jednu ze složek tzv. klíčových kompetencí, tedy znalostí, dovedností a hodnotových postojů, které by měl občan mít, aby se dokázal uplatnit v současné společnosti.“

⁴ *Systém budování finanční gramotnosti na základních a středních školách* - společný dokument Ministerstva financí ČR, Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR, Ministerstva průmyslu a obchodu ČR vypracovaný na základě usnesení vlády č. 1594 ze dne 7. prosince 2005 aktualizovaná verze a v souladu se Strategií finančního vzdělávání [online]. Publikováno 9. ledna 2008 [cit. 2013-04-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.msmt.cz/vzdelavani/system-budovani-financni-gramotnosti-na-zakladnich-a-strednich-skolach>>

Souhrnem nejdůležitějších definic dostaneme zhruba následující seznam:

Finanční gramotnost znamená

- mít představu o přiměřeném příjmu za vlastní práci (znát cenu své práce)
- orientaci v peněžním systému
- schopnost posoudit cenu zboží a její adekvátnost k jeho kvalitě
- schopnost nastavit osobní či rodinný rozpočet na své finanční možnosti
- schopnost předvídat a řešit nenadálé situace vzhledem k finanční stránce rodiny
- orientovat se ve finančních produktech (v půjčkách, úvěrech, spořicích účtech, termínovaných vkladech, akciovém trhu apod.)
- dokázat posoudit výhodnost či nevýhodnost finančních produktů a míru s nimi spojeného rizika

3 Aplikace definic na kompetence ředitele školy

Uvedené obecné definice vystihují, jakými kompetencemi by měl být vybaven každý občan naší země - tedy i ředitel školy. Ten, aby mohl efektivně a s patřičným rozhledem a orientací v souvislostech řídit školu po ekonomické stránce, by měl tyto obecné kompetence aplikovat na školní praxi a na svou konkrétní organizaci.

Při aplikaci by se sporným bodem mohly jevit kompetence, v nichž se hovoří o schopnosti zajistit příjem – tam, kde se občan musí sám postarat o svůj příjem, ředitel školy zpravidla dostává rozpočet přidělen a z prvního pohledu tedy kompetenci získat zdroje nepotřebuje. Vzhledem k různému a vícezdrojovému způsobu financování různých druhů škol a především vzhledem k napjatým školním rozpočtům se však jako důležitá manažerská kompetence ředitele jeví i schopnost získávat mimorozpočtové zdroje - viz publikace *Kompetence řídicích pracovníků ve školství* (LHOTKOVÁ, a další, 2012). Autoři zde mimo jiné mezi manažerskými kompetencemi ředitele uvádí „ - Zajistí pro školu finanční zdroje mimo stanovený rozpočet“. Proto i tento bod definice je pro ředitele škol platný.

3.1 Ekonomická gramotnost ředitele školy

Pokud převedeme obecně definované výrazy do konkrétních ředitelských kompetencí, je možné je vyjádřit např. takto:

Být ekonomicky gramotný znamená pro ředitele:

- Orientovat se v systému rozpočtu MŠMT
- Chápat systém financování škol (a to i jiných druhů škol, než je právě řízená)
- Finanční gramotnost (bude vysvětlena samostatně)
- Schopnost získávat prostředky i jiným způsobem než jen přiděleným rozpočtem (doplňková činnost, granty, sponzoring, EU fondy...)
- Schopnost orientovat se ve vývoji ekonomiky státu
- Schopnost předvídat dopady tohoto vývoje na školství a jeho financování
- Schopnost předvídat rozpočtová a finanční rizika i v souvislosti s jinými oblastmi – např. demografickým či politickým vývojem

To jsou vědomosti a schopnosti, které lze řediteli doporučit, a které se řediteli přinejmenším vyplatí si osvojit. I když při náročnosti a širí záběru práce ředitele není možné stát se na všechny tyto oblasti odborníkem, je vhodné mít alespoň základní přehled. Školství je z valné většiny financováno státem a je závislé na jeho prosperitě, dobrém hospodaření a bohužel i politickém směřování. Od toho se odvíjí částky, které věnuje stát na vzdělávací systém, a část kterých je následně zpravidla přes krajské úřady rozdělována mezi jednotlivé školy. Ředitel by měl tedy být schopen alespoň částečně předvídat vývoj financování vlastní školy na základě vývoje ekonomiky a rozpočtu státu i kapitoly školství a při vědomí politického směřování země.

Znalosti z oblasti ekonomické gramotnosti mohou přinést řediteli patřičný nadhled a vhled do souvislostí a zákonitostí ekonomických kroků státu směrem ke vzdělávacímu systému. Lépe pak může reagovat na vývoj financování vlastní školy a na dopady na její rozpočet.

3.2 Finanční gramotnost ředitele školy

Stát považuje finanční gramotnost za oblast hodnou strategického přístupu a obsáhle definuje finanční gramotnost každého občana - viz. „Národní strategie finančního vzdělávání“ (MFCR, 2010). Proto je zřejmé, že ani ředitel školy nemůže tyto kompetence pomíjet. Naopak - jsou nejdůležitějšími schopnostmi v rámci ekonomické gramotnosti, které by ředitel školy měl ještě rozšiřovat ve smyslu aplikace na specifické školní prostředí. Oblast finanční gramotnosti a jejího dopadu pro ředitele může znamenat velkou výhodu při její aplikaci do finančního řízení. Díky vlastní odpovídající finanční

gramotnosti může ředitel spravovat svěřenou organizaci v rámci platných právních norem a vyvarovat se hrožících sankcí, a také využívat možnosti, které by díky případné neznalosti či obavám zůstaly nevyužity (doplňková činnost, čerpání EU fondů, grantů apod...).

Jak tedy definovat finanční gramotnost ředitele školy?

Finančně gramotný ředitel

- má přehled o výši finančních nároků řízené organizace
- má přehled o jednotlivých složkách rozpočtu a možnostech jejich využití
- má přehled o ceně práce jednotlivých zaměstnávaných profesí
- má přehled o jednotlivých složkách vyplácených mezd a podmínkách jejich výplaty
- má přehled o možnostech různých zdrojů financování odměňování a zajištění provozu školy
- rozumí základům účetnictví a orientuje se ve výkaznictví
- má přehled o cenách základních potřeb školy – učebnice, učební pomůcky, služby, energie
- je schopen identifikovat rizika v ekonomické oblasti školy
- je schopen posoudit výhodnost či nevýhodnost transakce při zabezpečování potřeb školy a vyhodnotit míru rizika různých řešení
- je schopen sám či ve spolupráci s ekonomem nastavit školní rozpočet na dané finanční možnosti
- je schopen kontrolovat čerpání rozpočtu
- je schopen ovlivňovat v průběhu roku čerpání tak, aby škola na konci hospodářského roku neskončila se záporným hospodářským výsledkem
- je schopen nastavit počet zaměstnanců adekvátně k výši přidělených finančních prostředků
- je schopen předvídat a řešit nenadálé situace v oblasti financí

Všechny tyto znalosti a dovednosti mohou řediteli významně usnadnit rozhodování a řízení finanční stránky školy. Navíc se ředitel školy při jejich využití může vyhnout rizikům, která nutně při provozu školy vznikají.

3.3 Využitelnost ekonomické a finanční gramotnosti ve finančním řízení školy

Z definic ekonomické a z ní vycházející finanční gramotnosti je patrné, že ředitel školy ve své každodenní praxi využije především znalosti a dovednosti obsažené ve finanční gramotnosti. Ekonomickou gramotnost v celé její šíři ředitel ve svém běžném pracovním životě příliš nevyužije, neboť její náplní jsou především širší souvislosti a vzhled do makrosystému státního rozpočtu a financování vzdělávání. Ředitel nemůže ovlivnit např. dopady makroekonomiky či změny systému financování školství na vlastní školu, neovlivní politickou vůli představitelů státu, vůbec nebo jen málo může ovlivnit přiděl ze státního rozpočtu. Na všechny tyto skutečnosti a souvislosti může být jen připraven ve snaze eliminovat případné negativní důsledky.

Naopak z obsahu finanční gramotnosti vyplývá, že znalosti a dovednosti v ní obsažené provází ředitele při řízení chodu školy každodenně, a ředitel jich může s výhodou využívat. Spíše by bylo vhodnější tuto myšlenku obrátit – finanční gramotnost je předpokladem k úspěšnému a efektivnímu finančnímu řízení školy. Je tedy zřejmé, že právě finanční gramotnost je z komplexu ekonomické gramotnosti pro ředitele školy tou nejdůležitější součástí.

4 Právní předpisy upravující hospodaření příspěvkové organizace a jejich dopad na práci a znalosti ředitele

K tomu, aby ředitel byl ekonomicky a především finančně gramotný, do značné míry napomůže znalost předpisů, které se ekonomické stránky školy dotýkají. Těchto předpisů je velké množství a každý z nich představuje povinnosti a zodpovědnost pro ředitele školy. Vzhledem k vysokému počtu a častým novelizacím zákonů i podzákonných norem, které se nějakým způsobem dotýkají školních financí, jsou zde uvedeny jen ty nejzásadnější předpisy a jejich souvislost s ekonomickou stránkou školy a s finančním řízením.

4.1 Zákon č. 561/2004 Sb., Školský zákon

4.1.1 Dopad zákona do ekonomické oblasti školy

Základní právní normou je pro školy zákon č. 561/2004 Sb. - Školský zákon. Tento zákon se dotýká finanční stránky škol zejména v § 160 – 163, kde je přesně stanoveno, k jakým

účelům dostávají školy přiděleny prostředky ze státního rozpočtu. Jsou to prostředky na mzdy a náhrady mezd, odměny za práci konanou na základě dohod o provedení práce či pracovní činnosti, odstupné, na úhradu pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a na úhradu pojistného na všeobecné zdravotní pojištění, na přiděly do FKSP a další náklady vyplývající z pracovněprávních vztahů. Ze státního rozpočtu jsou hrazeny rovněž ostatní neinvestiční výdaje (náhrada mzdy při pracovní neschopnosti, DVPP, učební pomůcky, cestovní náhrady, zákonné pojištění....) a některé vybrané investiční akce. Příděl závisí na počtu žáků, typu školy a zřizovateli, finance jsou školám přidělovány nejčastěji na základě aktuálně stanovovaných republikových a krajských normativů (viz např. „Principy rozpisu rozpočtu a rozpis rozpočtu přímých výdajů RgŠ územních samosprávných celků na rok 2013 v úrovni MŠMT – KÚ“, nebo Vyhláška č. 492/2005 Sb., o krajských normativech, krajské normativy jednotlivých krajů).

Dalším paragrafem školského zákona, který se dotýká finanční oblasti, je § 122, o hmotném zabezpečení a odměnách za produktivní činnost a dále § 123, který řeší úplatu za vzdělávání.

4.1.2 Náplň ekonomické a finanční gramotnosti ředitele ve vztahu k zákonu

Podle § 165 odstavec 1, písm. b) ředitel a školského zařízení, které zřizuje stát, kraj, obec nebo svazek obcí „odpovídá za použití finančních prostředků státního rozpočtu přidělených podle § 160 až 163 v souladu s účelem, na který byly přiděleny“.

Měl by tedy ve vztahu k tomuto zákonu zejména:

- Znat přesné určení účelu prostředků přidělených ze státního rozpočtu
- Být schopen sestavit rozpočet prostředků ze SR na základě potřeby konkrétní školy a na základě krajských normativů (samostatně nebo ve spolupráci s ekonomem, vedoucím ŠJ, dalším zaměstnancem)
- Být schopen argumentovat při případném dohodovacím řízení při přidělování rozpočtu
- Pravidelně sledovat čerpání rozpočtu v každé jeho položce
- Nastavit kontrolní systém tak, aby nemohlo dojít k porušení rozpočtové kázně
- V případě úplaty za vzdělávání či úhrady za další služby stanovit její výši na základě § 123 odst. 4 a souvisejících předpisů (podle druhu školy - např. Vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání, Vyhláška č. 107/2005 Sb., o školním stravování, Vyhláška č. 71/2005 Sb. o základní umělecké škole atd..)

- Poskytnout součinnost kontrolnímu orgánu
- Zajistit odevzdání odpovídajícího výkaznictví
- Zajistit tvorbu a aktualizaci vnitřních předpisů upravujících postup organizace – směrnice k obsluze mzdové agendy, směrnice k úplatě za vzdělávání či další služby, směrnice upravující postup při případných slevách z úplaty, směrnice o školním stravování, směrnice ke stanovení úplaty za ubytování v DM, apod..
- Předložit návrh rozpočtu k projednání školské radě podle § 168 zák. č.561/2004 Sb. (v případě škol s povinně zřízenou školskou radou)

4.2 Zákon č.218/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech ČR

4.2.1 Dopad zákona do ekonomické oblasti školy

Protože většina škol získává největší část svých prostředků ze státního rozpočtu (především mzdové prostředky), dotýká se jich zákon č.218/2000 Sb. O rozpočtových pravidlech ČR. V § 3 zákon uvádí základní pojmy – a co se jimi rozumí:

„a) dotací peněžní prostředky státního rozpočtu, státních finančních aktiv nebo Národního fondu poskytnuté právnickým nebo fyzickým osobám na stanovený účel,.....

d) finančním vypořádáním dotace nebo návratné finanční výpomoci, přehled o čerpání a použití prostředků a vrácení nepoužitých prostředků,

e) neoprávněným použitím peněžních prostředků státního rozpočtu,porušení podmínek, za kterých byly příslušné peněžní prostředky poskytnuty, porušení účelu nebo podmínek, za kterých byly prostředky zařazeny do státního rozpočtu; dále se jím rozumí i to, nelze-li prokázat, jak byly tyto peněžní prostředky použity

h) peněžními prostředky státní pokladny souhrn peněžních prostředků na..... účtech příspěvkových organizací“

Dále pak zákon v § 44 definuje, co je porušením rozpočtové kázně:

„a) neoprávněné použití peněžních prostředků státního rozpočtu a jiných peněžních prostředků státu,

b) neoprávněné použití nebo zadržení peněžních prostředků poskytnutých ze státního rozpočtu, státního fondu, Národního fondu nebo státních finančních aktiv jejich příjemcem,

c) neprovedení odvodu příspěvkovou organizací podle § 53 odst. 6,

- d) neuložení odvodu zřizovatelem podle § 54 odst. 3,
- e) neprovedení odvodu stanoveného zřizovatelem příspěvkové organizaci podle § 54 odst. 3“

4.2.2 Náplň ekonomické a finanční gramotnosti ředitele ve vztahu k zákonu

Ve vztahu k tomuto zákonu by ředitel měl:

- znát zdroj finančních prostředků pro jednotlivé složky rozpočtu (státní rozpočet, zřizovatel, EU fondy, další zdroje)
- znát přesný účel finančních prostředků přidělených ze státního rozpočtu
- pravidelně kontrolovat čerpání finančních prostředků ze státního rozpočtu a dodržovat závazné ukazatele rozpočtu
- zejména na konci kalendářního roku nastavit čerpání rozpočtu tak, aby nedošlo k porušení rozpočtové kázně, a škole nebyl nařízen odvod do státního rozpočtu
- zajistit odevzdání odpovídajícího výkaznictví
- zajistit tvorbu a aktualizaci vnitřních směrnic upravujících postup organizace při vynakládání prostředků ze státního rozpočtu - např. směrnice ke tvorbě rozpočtu, vnitřní platový předpis (v případě existence odborové organizace kolektivní smlouva), kritéria pro přiznání osobních příplatků...)
- poskytnout součinnost kontrolnímu orgánu

4.3 Zákon č.250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů

4.3.1 Dopad zákona do ekonomické oblasti školy

Zákon č.250/2000 Sb. „O rozpočtových pravidlech územních rozpočtů“ upravuje zásady hospodaření příspěvkových organizací. V § 27 zákona je popsáno, jak organizace nabývá majetek, jak s ním může nakládat. § 28 pak určuje, jak s prostředky získanými vlastní činností nebo ze státních a zřizovatelských zdrojů bude příspěvková organizace hospodařit. Pro vznik příspěvkové organizace je bezpodmínečně nutná zřizovací listina. Příspěvková organizace, jak již název napovídá, není určena k podnikání a bez příspěvku svého zřizovatele a prostředků státního rozpočtu by nebyla schopna plnit požadavky dané účelem svého zřízení. Zřizovací listina je pro ředitele školy zásadním dokumentem, neboť v ní zřizovatel kromě jiného vymezuje způsob nakládání s majetkem a hospodaření zřizované organizace.

4.3.2 Náplň ekonomické a finanční gramotnosti ředitele ve vztahu k zákonu

Ve vztahu k tomuto zákonu by ředitel měl:

- Dobře znát zřizovací listinu své organizace – jaký majetek byl organizaci svěřen do správy, jak s ním smí nakládat, za jakých podmínek může nabývat majetek do vlastnictví zřizovatele, zda organizace smí či nesmí přijímat dary, jaké, v jaké výši, a za jakých podmínek, zda má povolenou doplňkovou činnost, a jakou, zda a za jakých podmínek smí pronajímat majetek, zda smí na pokrytí potřeb organizace využít úvěr nebo půjčku
- Znat zdroje prostředků, se kterými hospodáří – již několikrát zmíněný státní rozpočet, prostředky od zřizovatele, prostředky získané vlastní činností, rezervní fond (RF), investiční fond (IF), fond odměn (FO), fond kulturních a sociálních potřeb (FKSP)
- Znat účel a možnosti čerpání jednotlivých zdrojů – jak smí prostředky použít, kdy musí žádat o čerpání zřizovatele, kdy a které prostředky smí čerpat i bez souhlasu zřizovatele, využití úvěru
- Znat zdroje přidělu do fondů
 - RF = zlepšený hospodářský výsledek, dary, popř. nespotřebované účelové dotace z EU a mezinárodních smluv určené k čerpání v dalších letech,
 - IF = odpisy, investiční dotace od zřizovatele a státních fondů, výnosy z prodeje dlouhodobého hmotného majetku, výnosy z prodeje vlastního majetku, dary k investičním účelům, převod z RF se souhlasem zřizovatele
 - FO = zlepšený hospodářský výsledek (do výše jeho 80% po schválení přidělu zřizovatelem)
 - FKSP = 1% skutečných nákladů na mzdy, náhrady mezd, prac. pohotovost, zálohový způsob přidělu + vyúčtování v závěru roku
- Znat možnosti čerpání fondů příspěvkové organizace
 - RF = pokrytí ztráty z minulých let, úhrada sankcí za porušení rozpočtové kázně, časové překlenují nesouladu mezi výnosy a výdaji, další rozvoj organizace,
 - IF = financování investičních výdajů, úhrada investičních úvěrů, odvod do rozpočtu zřizovatele, posílení financování údržby a oprav majetku

- FO = odměny zaměstnanců, přednostně překročení limitu prostředků na mzdy
- FKSP = podle vyhlášky č.114/2002 Sb. – rekreace, příspěvek na stravování, na zdravotní péči, na kulturní akce a provoz kulturních a rekreačních zařízení, na stravování, sociální výpomoc, bezúročné půjčky.....
- Poskytnout součinnost kontrolnímu orgánu
- Zajistit odevzdání odpovídajícího výkaznictví
- Zajistit tvorbu a aktualizaci vnitřních předpisů – např. vnitřní předpis o FKSP, vnitřní předpis k inventarizaci majetku, vnitřní předpis o nakládání s neupotřebitelným majetkem, vnitřní předpis o fondovém hospodaření atd..

4.4 Zákon č.563/1991 Sb., o účetnictví a související předpisy

4.4.1 Dopad zákona do ekonomické oblasti školy

Zákon o účetnictví určuje právnickým i fyzickým osobám rozsah a způsob vedení účetnictví, požadavky na jeho průkaznost a podmínky předávání účetních záznamů pro potřeby státu. Protože se tento zákon vztahuje na právnické osoby, které mají sídlo na území České republiky – vztahuje se i na školy. Zákon dále stanoví, že jednotlivé účetní jednotky „účtují o stavu a pohybu majetku a jiných aktiv, závazků a jiných pasiv, dále o nákladech a výnosech a o výsledku hospodaření“. Jednotky musejí vést účetnictví správně a úplně (jsou zaúčtovány všechny účetní případy), průkazně (na základě účetních dokladů, ověření inventarizací), srozumitelně (jednoznačné účetní záznamy), přehledně, věrně (obsah účetních záznamů odpovídá skutečnosti) a způsobem zaručujícím trvalost účetních záznamů (čitelnost po celou dobu archivace). Při vedení účetnictví je třeba dodržovat všeobecné účetní zásady a používat metodu účetnictví – soustavu prostředků, kterými účetnictví zjišťuje stav financí účetní jednotky. Zákon ukládá účetní jednotce sestavit účetní závěrku, ve vybraných případech schvaluje závěrku zřizovatel – to platí nově i v případě školy – příspěvkové organizace (na základě Vyhlášky č.220/2013 Sb. účinné od 1. 8. 2013). V předchozím období schvaloval zřizovatel pouze rozdělení hospodářského výsledku do fondů organizace (RF, FO), nyní k těmto zřizovatelským povinnostem přibyla i nutnost schválit účetní závěrku zřizované příspěvkové organizace.

Školy mají možnost na základě rozhodnutí zřizovatele vést účetnictví ve zjednodušeném rozsahu, což představuje mimo jiné výhodu vyjmutí z povinnosti nechat účetní závěrku

podrobit auditu. V případě, že je škola zapsána v Obchodním rejstříku, má za povinnost podle Zákona o účetnictví účetní závěrku zveřejnit, a to jejím uložením do sbírky listin obchodního rejstříku.

4.4.2 Náplň ekonomické gramotnosti ředitele ve vztahu k zákonu

„Podle platné legislativy ředitelé škol odpovídají za správné a přesné vedení účetnictví dané školy. Z uvedených důvodů by vedoucí pracovníci měli mít alespoň základní znalosti o systému podvojného účetnictví.“ (Ing.Fürstová, a další, 2012) Z uvedeného názoru odborníků opět jasně vyplývá, že ředitele školy, ač má zpravidla k účetnictví daleko, nikdo nezbaví zodpovědnosti za něj. Proto je pro jeho ekonomickou i finanční gramotnost důležitá alespoň základní znalost odpovídajících ustanovení zákona č.563/1991 Sb., o účetnictví. Tataž publikace dále uvádí: „.....účetnictví je pro financování školství klíčové. Správně vedené účetnictví pomáhá vedoucím pracovníkům při kvalitním a dobrém rozhodování v oblasti hospodaření s ekonomickými prostředky.“

Ředitel by ve vztahu k tomuto zákonu měl:

- Znat náležitosti schvalovaných a kontrolovaných účetních dokladů – příjmové a výdajové doklady, faktury, interní doklady apod.
- Ustanovit výši limitovaného příslibu (prostředků nepodléhajících předběžnému schválení) a okruh zaměstnanců s právem nakládání
- Pověřit zaměstnance vedením pokladny s uzavřením dohody o hmotné zodpovědnosti
- Dbát na podrobný popis účetní operace prováděné pomocí příjmových a výdajových dokladů a faktur – aby byl jednoznačně definován obsah operace pro kontrolu v budoucnosti (za co jsou prostředky vydávány), výhodné je popř. i označení, z jakých prostředků by měly být výdaje hrazeny - HČ, DČ, ONIV
- Mít přehled o aktuálním účtovém rozvrhu pro daný rok, popř. s ekonomem nastavit účetní rozvrh tak, aby vyhovoval konkrétním potřebám školy
- Mít přehled o údajích, které lze získat z účetní závěrky – z rozvahy, výkazu zisku a ztrát a přílohy (hospodářský výsledek z hlavní i doplňkové činnosti, stav jednotlivých fondů, čerpání jednotlivých složek rozpočtu
- Zkontrolovat, zda je účetní závěrka zveřejněna v obchodním rejstříku (v případě škol, které jsou již v OR zapsány)

- Zajistit náležitý způsob archivace dokumentů
- Zajistit odevzdání odpovídajícího výkaznictví
- Zajistit tvorbu vyplývajících vnitřních směrnic – např. o oběhu účetních dokladů, o účetní závěrce, aktuální účtový rozvrh atd...
- Poskytnout součinnost kontrolnímu orgánu

4.5 Zákon č. 320/2001 Sb., o vnitřní finanční kontrole

4.5.1 Dopad zákona do ekonomické oblasti školy

Uvedený zákon dopadá prioritně do ekonomické oblasti školy, protože je určen pro subjekty, které nakládají s finančními prostředky veřejných rozpočtů. A těmi školy vzhledem ke zdrojům svých financí jsou. Zákon byl vytvořen proto, aby byla zajištěna efektivnost, hospodárnost a účelnost vynaložených státních prostředků a zajištěna správnost účetních operací. Pro školy to znamená především povinnost utvořit vnitřní kontrolní systém a zajistit vnitřní finanční kontrolu (§ 25 – 27). Touto povinností je pověřen „vedoucí orgánu veřejné správy“, což je v případě školy ředitel. Vnitřní kontrolu lze rozdělit na dvě složky – řídicí kontrolu a interní audit. Řídicí kontrola má být zajišťována vedoucími pracovníky a jejím hlavním úkolem je kromě již zmíněné efektivnosti a správnosti také eliminace rizik při nakládání s veřejnými prostředky. Proto jsou stanoveny tři fáze řídicí kontroly - předběžná (před vznikem závazku), průběžná (během účetní operace) a následná (po ukončení operace – kontrola správnosti). Zákon stanoví vedoucímu orgánu veřejné správy (řediteli) povinnost ustanovit funkce příkazce operace, správce rozpočtu a hlavní účetní. Příkazcem operace je ve školách zpravidla ředitel. Ne každá organizace má možnost obsadit obě další funkce samostatně. Proto zákon umožňuje sloučit funkci správce rozpočtu a hlavní účetní. Školám však i přesto velmi komplikuje život požadavek, aby všechny tyto funkce byly zajištěny zaměstnanci školy, což není možné v případě externího účetního. Pak řediteli zpravidla nezbývá, než funkci pověřit správcem rozpočtu a hlavní účetní či funkcí sloučenou např. některého z učitelů. Což ovšem může znamenat jen formální splnění povinnosti a prakticky taková kontrola postrádá smysl.

4.5.2 Náplň ekonomické a finanční gramotnosti ředitele ve vztahu k zákonu

Ředitel pro dodržení zákona a eliminaci finančních rizik musí

- Vytvořit vnitřní kontrolní systém a stanovit kompetence a povinnosti jednotlivých zaměstnanců včetně podpisových vzorů, práva nakládat s účtem organizace, s platební kartou...
- Nastavit pravidla pro nakládání finanční hotovosti v pokladně, popř. v pokladně FKSP
- Nastavit pravidla pro pravidelnou kontrolu finanční hotovosti v pokladně, popř. v pokladně FKSP
- Osobně plnit funkci příkazce operace (podrobit předběžné kontrole každý předpokládaný příjem a výdaj a podpisem potvrdit každou operaci)
- Personálně zajistit funkci správce rozpočtu a hlavní účetní
- Poskytnout součinnost kontrolnímu orgánu
- Zajistit odevzdání odpovídajícího výkaznictví
- Zajistit tvorbu odpovídajících vnitřních předpisů - o vnitřním kontrolním systému, o vedení pokladny....

4.6 Zákon č.262/2006 Sb., Zákoník práce a související předpisy

4.6.1 Dopad zákona do ekonomické oblasti školy

Zákoník práce se na první pohled vůbec nezabývá financemi a je předpisem nastavujícím především fungování pracovněprávních vztahů. V § 109 – 190 však zákoník práce řeší odměňování zaměstnanců - platy, mzdy, náhrady platů či mezd, odměny z dohod, příplatky a podmínky pro jejich vyplácení, cestovní náhrady – jednoduše veškeré finanční nároky vyplývající z pracovněprávních vztahů. Proto je i s tímto zákonem ekonomická oblast školy úzce propojena. Dalo by se říci, že vzhledem k poměru prostředků na platy a provozních prostředků je tento zákon pro školní finance nejdůležitější a nejrizikovější. Neznalost ředitele v oblasti pracovního práva (a to nejen v oblasti odměňování) může pro školu znamenat velmi vysoké sankce při prohraných soudních sporech. Se zákoníkem práce souvisejí další předpisy, které konkretizují odměňování zaměstnanců - **nařízení vlády č. 564/2006 Sb.**, o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů (dále jen NV č. 564/2006 Sb.), **nařízení vlády č. 567/2006 Sb.**, o minimální mzdě a nejnižších úrovních zaručené mzdy (nebo platu), o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém

pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů, **nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě (MŠMT).**

4.6.2 Náplň ekonomické a finanční gramotnosti ředitele ve vztahu k zákonu

Ředitel by ve vztahu k tomuto zákonu měl:

- Znat jednotlivé složky mzdy
 - – nárokové: tarif, příplatek za vedení, příplatek za práci v sobotu a neděli, příplatek za práci přesčas, za pracovní pohotovost, plat nebo náhradní volno za práci ve svátek, příplatek za práci v noci, specializační příplatek, příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí, příplatek za rozdělenou směnu, příplatek za přímou pedagogickou činnost nad stanovený rozsah
 - – nenárokové: osobní příplatek, odměna, cílová odměna
- Znat možnost zvláštního určení platu, smluvního platu
- Znat podmínky vyplácení jednotlivých složek platů
- Správně nastavit pracovní náplně zaměstnanců (ve smyslu NV č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě)
- Správně nastavit pracovní zařazení pedagogických pracovníků podle zákona č.563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících
- Zajistit správné platové zařazení zaměstnanců a tvorbu platových výměrů na základě odpovídajících ustanovení NV č.564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě a NV č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě
- Zajistit /připravovat a schvalovat podklady pro výplatu mezd
- Dodržovat veškeré administrativní povinnosti vyplývající ze Zákoníku práce (rozvržení pracovní doby, určení dovolené, poskytování informací, úkony při přijímání zaměstnanců...), aby se předešlo případnému riziku sankcí za nedodržování některého z ustanovení ZP
- Znat a dobře promýšlet případné výpovědní důvody (velké riziko soudních sporů a finančních sankcí)
- Znat a dodržovat podmínky pro uzavírání dohod mimo pracovní poměr včetně odměňování (dohoda o provedení práce, dohoda o pracovní činnosti – limity počtu hodin, limity výše odměny z DPP atd...)

- Znat podmínky použití FKSP a dopad vyplácení darů z FKSP do mzdové agendy (daňová úleva do 2000,- Kč, nad tuto sumu nutno zdanit)
- Zajistit odevzdání odpovídajícího výkaznictví
- Zajistit tvorbu odpovídajících vnitřních předpisů - pracovní náplně, rozvržení pracovní doby, vnitřní platový řád, směrnice a kritéria pro poskytování osobních příplatků, směrnice k FKSP....
- Zvláštní pozornost věnovat oblasti exekucí – soudem nařízených přednostních nebo nepřednostních pohledávek nejrůznějších institucí za zaměstnancem – podmínkám těchto srážek, zvláště pak postupu při jejich nabytí/nenabytí právní moci (do nabytí právní moci zaměstnavatel strhává zaměstnanci odpovídající částky, avšak tyto zůstávají na účtu organizace, ta je odesílá věřiteli až po doručení o rozhodnutí o nabytí právní moci)
- Poskytnout součinnost kontrolnímu orgánu

4.7 Zákon č.586/1992 Sb., o daních z příjmů

4.7.1 Dopad zákona do ekonomické oblasti školy

Zákon o daních z příjmů se oběma svými zásadními částmi dotýká povinností školy ve finanční oblasti. Škola je podle tohoto zákona plátcem daně z příjmů za své zaměstnance – fyzické osoby, a jako právní subjekt může být za určitých okolností sama také plátcem daně z příjmů právnických osob. Je rovněž povinna podat daňové přiznání za své zaměstnance v případě, že tito nemají další vlastní příjmy.

Na rozdíl od zaměstnanců, kteří po odečtení daňových bonusů a odpočitatelných položek zaplatí daň z příjmu (v současnosti podle §16 odst. 3 ZDP činí sazba daně 15% z tzv. “superhrubé mzdy“), školy jako právní subjekty zpravidla daň na základě § 20 ZDP neplatí. A to díky tomu, že nejsou zřízeny k podnikání a zřídka bude jejich čistý zisk za kalendářní rok činit více než 300 000,- Kč („poplatníci vymezení v § 18 odst. 3, kteří nejsou založeni nebo zřízeni za účelem podnikání, mohou základ daně zjištěný podle odstavce 1 snížený podle § 34 dále snížit až o 30 %, maximálně však o 1 000 000 Kč, použijí-li prostředky získané takto dosaženou úsporou daňové povinnosti ke krytí nákladů (výdajů) souvisejících s činnostmi, z nichž získané příjmy nejsou předmětem daně, a to nejpozději ve 3 bezprostředně následujících zdaňovacích obdobích,..... V případě, že 30% snížení činí méně než 300 000 Kč, lze odečíst částku ve výši 300 000,- Kč“).

Další možnou povinností v daňové sféře by mohlo být podání daňového přiznání v oblasti darů. Protože je škola v tomto případě osvobozena od daňové povinnosti (§ 20, odst.1 b) Zákona č. 357/1992 Sb., o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí), nemusí ani podle § 22 odst.5 podávat daňové přiznání k dani darovací (ačkoli je možné, že některé finanční úřady tuto povinnost vyžadují).

4.7.2 Náplň ekonomické a finanční gramotnosti ředitele ve vztahu k zákonu

Ředitel by ve vztahu k tomuto zákonu měl:

- Kontrolovat/zajistit kontrolu při výplatách platů, zda jsou zálohy na daň z příjmů fyzických osob za zaměstnance odváděny na účet příslušného finančního úřadu
- Zajistit odvod srážkové daně z DPP a DPČ – kontrolovat výši vyplacených odměn – nad 10 000,- za měsíc u DPP nutno odvést i sociální a zdravotní pojištění
- Zajistit, aby platová agenda obsahovala všechny doklady potřebné k daňovým odpočtům (životní pojištění, úroky z úvěru...)
- Kontrolovat, zda je do platové agendy zařazeno případné nepeněžní plnění
- Kontrolovat, zda je podáno daňové přiznání (formulář musí potvrdit podpisem)
- Konzultovat s ekonomem povinnosti v oblasti DPH
- Kontrolovat, zda úspora na dani je v následujících 3 letech využita ve prospěch činností, z nichž získané příjmy nejsou předmětem daně (použití rezervního fondu a fondu odměn – do těchto fondů směřuje hospodářský výsledek)
- Zajistit odevzdání odpovídajícího výkaznictví
- Zajistit tvorbu odpovídajících vnitřních předpisů – směrnice k obsluze platové agendy, k doplňkové činnosti atd....
- Poskytnout součinnost kontrolnímu orgánu

4.8 Zákon č.48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění a zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti

4.8.1 Dopad zákona do ekonomické oblasti školy

Jako zaměstnavatel je škola povinna kromě daní odvést rovněž náležité částky na zdravotní a sociální pojištění na základě výše uvedených zákonů v platném znění. Obě položky jsou složeny ze dvou částí – jedna je hrazena zaměstnancem a druhá zaměstnavatelem. Pojistné

na zdravotní pojištění činí v současnosti pro zaměstnance 4,5 % vyměřovacího základu, pro zaměstnavatele 9%, na sociální pojistné (skládá se z nemocenského a důchodového pojištění a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti) přispívá zaměstnanec 6,5% a zaměstnavatel 21,5 % na důchodové pojištění, zaměstnavatel pak dále 2,3 % na nemocenské pojištění a 1,2 % jako příspěvek na státní politiku zaměstnanosti. Nově má zaměstnavatel rovněž za povinnost odvádět na zvláštní účet také prostředky svých zaměstnanců, kteří se rozhodli vstoupit do II. pilíře důchodového spoření, a to ve výši 2% z hrubé mzdy (další 3% přidá zaměstnanci stát).

4.8.2 Náplň ekonomické gramotnosti ředitele ve vztahu k zákonu

Ředitel by ve vztahu k tomuto zákonu měl:

- Zajistit splnění ohlašovací povinnosti ke zdravotní pojišťovně zaměstnance a k OSSZ
- Kontrolovat/zajistit kontrolu odvádění pojistného při výplatách mezd včetně případného důchodového pojištění do II. pilíře na účty zdravotních pojišťoven a OSSZ
- Kontrolovat čerpání částky na povinné odvody zejména v závěru roku
- Zajistit odevzdání odpovídajícího výkaznictví
- Poskytnout součinnost kontrolnímu orgánu

4.9 Vyhláška č. 114/2002 Sb., o Fondu kulturních a sociálních potřeb

4.9.1 Dopad vyhlášky do ekonomické oblasti školy

Ačkoliv se práce dosud zabývala pouze zákony, je třeba se zmínit i o Vyhlášce č. 114/2002 Sb. o Fondu kulturních a sociálních potřeb. Tento fond tvoří všechny veřejné školy, hospodařením s ním se musí zabývat každý ředitel. Vyhláška vychází z již zmiňovaných zákonů č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech, a ze zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Upravuje způsob hospodaření se státními prostředky přidělenými organizacím právě do FKSP. Výše přidělu se v nedávné době (od roku 2011) změnila z 2% na 1%. Vzhledem ke striktnímu způsobu určení, jakým způsobem se smí tyto prostředky použít, si vyhláška zaslouží samostatnou kapitolu.

Fond kulturních a sociálních potřeb je jediným z fondů, do kterého má organizace zajištěn pravidelný roční příjem ze státního rozpočtu. Vzhledem ke způsobu naplňování ostatních

fondů (z HV, odpisů..) je FKSP skutečně fondem výjimečným. Proto je opět velmi důležitá znalost ředitele o možnostech jeho využití a také důsledná kontrola vynakládaných prostředků.

Již z názvu fondu je patrná jeho povaha – slouží pro potřeby zaměstnanců a způsobem užití prostředků má být podporou pro jejich mimopracovní vyžití a pomocí v případě, že se zaměstnanec dostane do svízelné životní situace. Zde může ředitel rozhodnout o jednorázové nevratné sociální výpomoci do výše 15 000 (30 000 v případě živelné pohromy apod.). V případě dostatečně vysoké výše prostředků lze použít fond i na půjčky na bytové účely – jak na vybavení (do 50 000,-), tak na pořízení bydlení (do 100 000,-).

Čerpat FKSP lze např. na úhradu rekreace zaměstnance a jeho rodinných příslušníků, na úhradu nejrůznějších kulturních akcí – obojí může pořádat zaměstnavatel sám, nebo k tomuto účelu využít jiný subjekt. Dále je možné u fondu hradit rehabilitační procedury, lázeňská péče a nákup vitamínových prostředků, na pořízení majetku na vybavení pracoviště, které přinese zlepšení pracovních podmínek. Přispívat lze také na penzijní připojištění, pojistné na soukromé životní pojištění, či na činnost odborové organizace. Z FKSP mohou zaměstnanci dostávat také dary k životnímu jubileu apod. Novou možností, která je pro zaměstnance výhodnou, je příspěvek Fondu na vzdělávací kurzy.

4.9.2 Náplň ekonomické a finanční gramotnosti ředitele ve vztahu k vyhlášce

Ředitel by ve vztahu k této vyhlášce měl:

- Zajistit vedení zvláštního účtu pro potřeby Fondu
- Zajistit samostatné vedení pokladny FKSP (pokud se organizace rozhodne používat hotovostní platby)
- Znat základní principy použití FKSP
- Kontrolovat náležitosti účetních dokladů k čerpání Fondu
- Kontrolovat správnost zaúčtování výdajů na vrub FKSP
- Kontrolovat zálohové platby na účet Fondu v průběhu roku a konečné vyúčtování přídělu k 31.12. kalendářního roku
- Sledovat a kontrolovat způsob užití Fondu během roku
- Sledovat a kontrolovat, zda jsou v termínu spláceny případné půjčky

- Kontrolovat zdanění darů z FKSP nad 2000,-Kč
- Zajistit tvorbu a aktualizaci vnitřního předpisu k FKSP
- Poskytnout součinnost kontrolnímu orgánu

Ve 4. kapitole byly vyjmenovány pouze ty nejvýznamnější zákonné normy, které nějakým způsobem ovlivňují školní finance, a ukládají organizaci, a tedy de facto řediteli povinnosti v oblasti finančního řízení. Každý ze zákonů generuje řadu dalších prováděcích vyhlášek, předpisů a nařízení vlády. Pro ředitele školy je skutečně důležité dobře se orientovat alespoň v těch zde vyjmenovaných.

5 Vzdělávání

Z předchozích kapitol a z množství povinností a nutných a doporučených znalostí ředitele, které v nich bylo uvedeno, je zřejmé, že pokud chce ředitel školy tento nápor zvládnout, musí se vzdělávat.

PhDr. Václav Trojan, Ph.D. v časopise Řízení školy 4/2013 ve svém článku *Kariéra ředitele – už se brzy dočkáme?* na str. 4 mimo jiné uvádí „Ředitel by neměl přicházet ke konkurzu bez základního manažerského vzdělání. necháváme řídit školy laiky bez základů ekonomiky, práva, vedení lidí, řízení organizace a dalších potřebných znalostí a dovedností.“ Tímto konstatováním je zcela jasně definován význam vzdělávání ředitelů i v oblasti ekonomiky, a to již před nástupem do funkce, nejlépe ještě před konkurzem – opět se zde hodí citace z uvedeného článku: „...kolegové ze zemí, kde stanovili povinnost ředitelského vzdělávání před nástupem do funkce, se shodují, že jednou (z mnoha) přidaných hodnot je skutečnost, že si někteří jednotlivci před nástupem do funkce uvědomí, že vlastně ředitelskou práci vykonávat nechtějí.“ Před „ekonomické“ povinnosti je ředitel postaven okamžitě po nástupu do funkce, nepočkají, až bude dostatečně vzdělán. Pokud tedy nastupující ředitel nemá alespoň základní přehled v systému financování školy, může být zahlcen těmito povinnostmi natolik, že začne zanedbávat svou stěžejní povinnost – řízení výchovné a vzdělávací funkce školy. Druhou možností je nezvládnutí finančního řízení a možné ekonomické potíže školy. Ředitel také může usoudit, že svou náplň práce si představoval jinak, a svou funkci předčasně opustit, což není pro organizaci nijak příznivá zpráva. Časté střídání

na ředitelském postu zavání nekonceptností a nese s sebou řadu rizik, a to i těch ekonomických.

Dalším obdobným názorem je následující citace: „Výsledky jasně dokládají skutečnost, že běžný učitel má sice představu o pedagogickém procesu, ale nastupujícím ředitelům chybí manažerská příprava a především vybrané oblasti, s kterými se během své pedagogické praxe v pozici učitele nemohl prakticky seznámit. Takovou oblastí je bezesporu ekonomika a finanční řízení školy, která paradoxně je uváděna jako hlavní kritérium pro hodnocení ředitelů škol...“ (Návrátová, 2012). Výhodou pro školu i nastupujícího ředitele proto jistě bude, když dotýčný ředitel má alespoň částečnou představu „do čeho jde“ v oblasti finančního řízení školy.

Pokud je vzdělávání v oblasti finančního řízení pro ředitele školy nezbytné, jaké má tedy ředitel možnosti?

Jistě se neobejde bez samostatného studia odpovídajících zákonů, vyhlášek a dalších souvisejících předpisů. Provoz školy ho ostatně velmi brzy před problém, „jak mám postupovat v souladu se zákonem“ postaví. Pak nezbývá nic jiného, než sáhnout po odpovídající publikaci nebo internetu. Tím se však spíše hasí momentálně nastalé problémy bez znalosti hlubších souvislostí, v případě internetu i ne vždy korektních a aktuálních informací. Proto se jako daleko účinnější metoda vzdělávání jeví systematické studium, kde se ředitel může potřebné informace dovědět v logických celcích od erudovaných odborníků.

Základy znalostí je možné získat v rámci zákonem č.563/2004 Sb. stanoveného vzdělávání - ředitelem „může být jen ten, kdo vedle předpokladů uvedených v odstavci 1 získal nejpozději do 2 let ode dne, kdy začal vykonávat funkci ředitele školy, znalosti v oblasti řízení školství absolvováním studia pro ředitele škol v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků podle § 24 odst. 4 písm. a)“.

Základní kvalifikační studium pro ředitele škol organizuje řada vzdělávacích zařízení pro pedagogické pracovníky (NÚV, VISK, CCV Pardubice a řada dalších krajských zařízení) včetně soukromých subjektů (Fakta s. r. o). Jeho součástí je zpravidla i ekonomický modul.

Studium, kterým by si ředitelé splnili kvalifikační požadavky, organizují také pedagogické fakulty vysokých škol, a to v různých formách. Může to být výše uvedené kvalifikační

studium pro vedoucí pedagogické pracovníky, avšak několik VŠ poskytuje zájemcům i sofistikovanější studium s širokým záběrem jako je studium bakalářských oborů se zaměřením na školský management - např. PedF UK Praha – Centrum školského managementu, FF UP Olomouc, PedF UJEP Ústí nad Labem. Nově může zájemce po skončení bakalářského programu navštěvovat také studium magisterského oboru Management vzdělávání (PedF UK Praha – Centrum školského managementu). Možnosti, jak a kde získat potřebnou kvalifikaci, ale zejména tolik potřebné ucelené znalosti a informace, existují, stačí je využít.

Získáním kvalifikace by však vzdělávání v ekonomické oblasti rozhodně skončit nemělo. Je-li pro český právní systém něco typického, je tím neustálá změna. Proto je průběžné další vzdělávání i v oblasti finančního řízení pro ředitele školy nezbytností. Tady bude ředitel zpravidla závislý na momentální nabídce nejrozličnějších subjektů, které většinou reagují při nabídce seminářů a kurzů na aktuální stav legislativy, takže ředitel má možnost své znalosti doplňovat či jejich strukturu přebudovat podle momentálně platných předpisů. Základem je neustálý přehled o dění v legislativě, aby řediteli neunikla žádná z důležitějších změn zákonů a vyhlášek.

6 Finanční řízení škol v dalších zemích

Pro širší rozhled a srovnání bylo zajímavé zjistit, jak finanční řízení škol funguje v jiných zemích EU a dalších státech. Zásadním zdrojem informací byly webové servery „Eurydice“ a „Europedia“⁵, kde jsou k dispozici nejrozličnější statistická data a informace o fungování vzdělávacích systémů všech zemí Unie i dalších zemí. Nelze zde sice nalézt příliš mnoho podrobných informací o konkrétních povinnostech ředitelů škol, pro přehled, jaké rozhodovací kompetence, a tedy i zodpovědnost mají, však postačí.

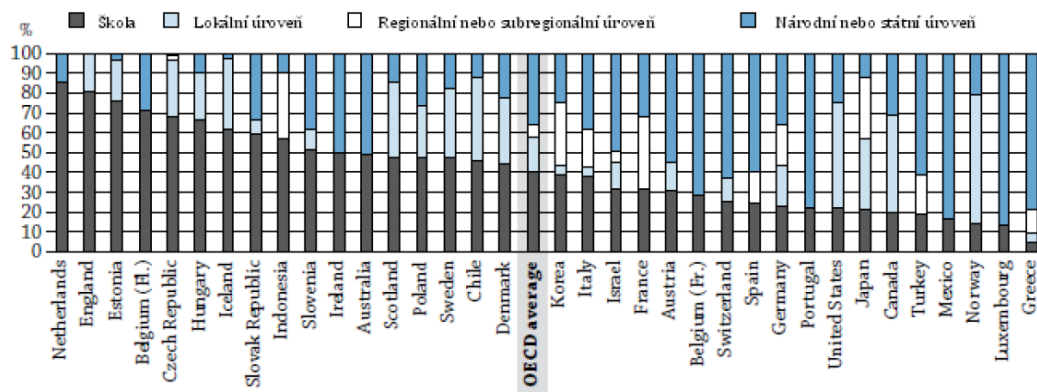
6.1 Autonomie škol

Pokud chceme zkoumat rozhodovací pravomoci ředitelů, je třeba nejdříve zjistit, do jaké míry dovolují jednotlivé vzdělávací systémy samostatné řízení školám obecně.

⁵ Dostupné např. na http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/index_en.php,
<https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php?title=Home>

Zajímavé údaje lze získat z publikace „České školství v mezinárodním srovnání“, která obsahuje vybrané ukazatele publikace OECD „Education at a glance 2012“ (Kleňhová, 2012). Např. mezi školami poskytujícími nižší sekundární vzdělání obsadila Česká republika 5. příčku co do samostatnosti v rozhodování, což představuje značnou míru autonomie. Z grafického znázornění na str. 41 převzatého z téhož dokumentu je patrné, že stát si v ČR neponechává vůbec žádnou rozhodovací pravomoc, podobná situace je pouze v Anglii, kde je role školy ještě silnější než u nás. Největší autonomii mají školy v Nizozemí, kde je zcela potlačena role lokální a regionální. Naopak nejméně samostatnými jsou školy v Řecku, kde převládá role státu, doplněna pravomocemi na lokální a regionální úrovni. Nejsilnější pozici si stát nechává v lucemburských školách, kde činí podíl rozhodovacích pravomocí školy pouze cca 13 %, lokální ani regionální úroveň zde zastoupena není. Vyrovnané rozhodovací pravomoci 50:50 mezi školou a státem mají v Irsku a Austrálii. Mezi uvedenými státy je 7 těch, ve kterých se rozhoduje pouze na úrovni školy a státu, Z grafu je zřejmé, že neexistuje žádný jednotný rozhodovací model a vzdělávací systémy si zachovávají svou samostatnost a nezávislost.

Graf D6.1 Podíl rozhodování učiněných na různých úrovních řízení ve veřejných institucích nižšího sekundárního vzdělávání (2011)



Dalším zdrojem už konkrétnějších informací o autonomii škol v oblasti rozhodování o financování je např. publikace „Autonomie škol v Evropě“ (Coghlan, a další, 2008) (český překlad Helena Čermáková), která poskytuje informace o kompetencích v oblasti financování škol jak z veřejných, tak i soukromých zdrojů.

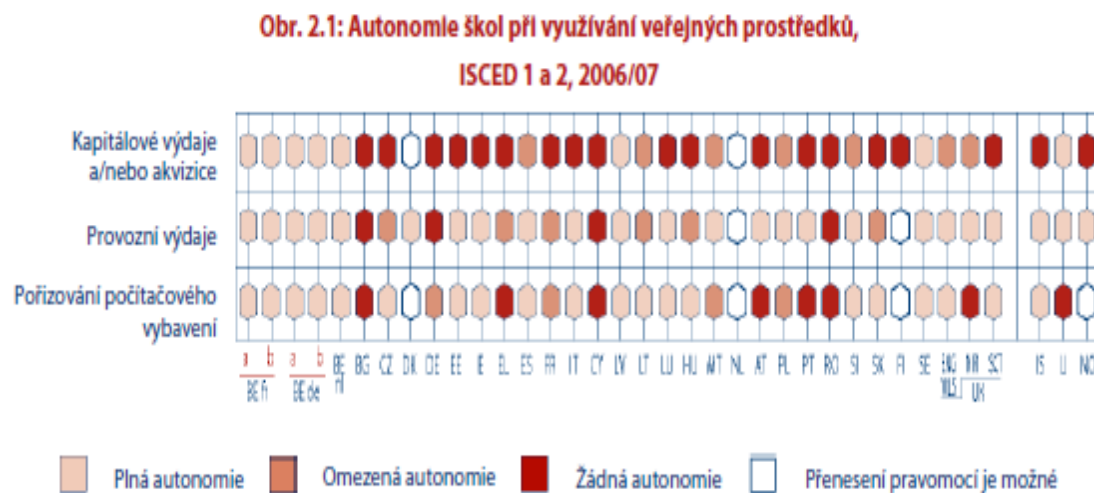
Z grafu (na str. 44) převzatého z tohoto dokumentu můžeme vyčíst, jak si stojí jednotlivé státy v oblasti autonomie škol při využívání veřejných prostředků. Absolutně autonomní

rozhodování o svých finančních zdrojích mají např. školy úrovně ISCED 1 a 2 v Belgii, Lotyšsku a Švédsku. Naopak nejvíce svázané ruce mají školy v Bulharsku, na Kypru a v Rumunsku.

Podle využití prostředků mají školy největší autonomii v oblasti provozních výdajů, kde je autonomní nebo částečně autonomní většina z nich, zde pouze Bulharsko, Kypr, Německo a Rumunsko nemohou o svých provozních výdajích rozhodovat samy.

Vybavení škol ICT je důležitou složkou v celkových výdajích škol (nebo alespoň bylo v době vzniku dokumentu), proto bylo zřejmě i zařazeno jako samostatná položka. Zde můžeme vidět rozdíl oproti provozním výdajům, daleko častěji o pořízení PC techniky rozhoduje jiný orgán než škola. Nejmenší samostatnost dopřávají vzdělávací systémy školám při rozhodování o kapitálových výdajích (o investicích, o pořizování či prodeji budov apod..). Zde mají plnou autonomii pouze školy lotyšské, belgické, švédské a lichtenštejnské.

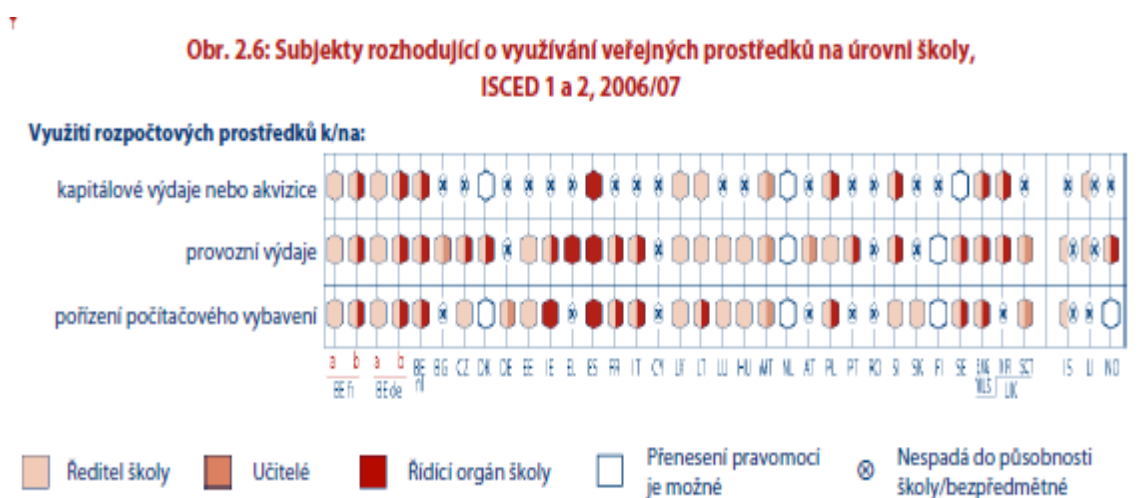
Celkově je zajímavá situace v Nizozemí, kde nejsou jasně vymezeny pravomoci, pouze se uvádí, že přenesení pravomocí je možné, a je na příslušném orgánu, jakým způsobem k této problematice přistoupí.



Zdroj: Eurydice.

6.2 Subjekty rozhodování

V předchozí kapitole byla popsána různá míra autonomie škol. Ta však automaticky neznamená rozhodovací pravomoci a zodpovědnost v rukou ředitele školy. Do systému rozhodování vstupují různé subjekty s různou mírou autonomie. Rozhodovat o finanční stránce mohou ředitelé, učitelé, řídicí orgány školy (tím je myšleno orgán zřízený na úrovni školy – školská rada apod.), popř. to není stanoveno, a o přenesení pravomocí rozhoduje příslušný nadřízený orgán. Graf použitý opět z publikace „Autonomie škol v Evropě“ je přehledným vyjádřením rozhodovacích pravomocí.



Zdroj: Eurydice.

Naprostou svobodu v rozhodování v oblasti využití veřejných prostředků má ředitel školy v některých oblastech Belgie a v Lotyšsku. Pokud pomineme kapitálové výdaje, kde je u nadpoloviční většiny škol uvedeno, že nespádají do působnosti škol, pak se největší svobodě těší ještě ředitel školy v Estonsku, Lucembursku, Slovensku a Maďarsku. Nejčastějším výskytem je však společné rozhodování a tím i společná zodpovědnost ředitele a řídicího orgánu školy. V praxi to může vypadat např. tak, že k přijetí rozhodnutí ředitelem školy je nutný souhlas řídicího orgánu, či naopak. Rozpočet školy může podléhat schválení řídicím orgánem apod.

Naprosto žádné samostatné rozhodovací kompetence nemají ředitelé v Řecku, což koresponduje s předchozím grafem. Zde o výdajích všeho druhu rozhoduje vždy řídicí orgán školy. Školy bez možnosti ovlivňovat své financování jsou na Kypru a v Rumunsku, kde rozhodování nespadá vůbec do působnosti školy. Ředitelé mají nejvíce rozhodovací svobody v oblasti provozních výdajů.

Z pohledu českého ředitele školy je zajímavá situace na Maltě, v Rakousku a ve Skotsku, kde se na rozhodování o některých oblastech financování podílejí i učitelé spolu s řediteli, nikdy však samostatně. Tento způsob má své opodstatnění – kdo jiný než učitel ví přesně, jaké pomůcky, jakou literaturu a jakou techniku ke své práci nejlépe využije. Taková praxe je neoficiálně možná i v českých školách.

6.3 Srovnání situace českých ředitelů

Z údajů v citovaných publikacích je patrné, že míra autonomie v rozhodování o využití finančních prostředků je v různých zemích velmi rozdílná a představuje škálu od absolutní svobody školy a ředitele až k absolutnímu přenesení rozhodovacích pravomocí na nadřízené orgány.

Ve srovnání s ostatními zeměmi patří čeští ředitelé mezi ty, kteří mají ve svých rukou poměrně vysokou rozhodovací moc, co se využití finančních prostředků týká. Tato moc je však svázána řadou předpisů, které určují možné použití finančních prostředků, a nese s sebou také absolutní zodpovědnost ředitele. Pokud tedy platí, že pravomoc = zodpovědnost, zdají se údaje z grafu poněkud diskutabilní v případě v grafu uvedeného spolurozhodování řídicího orgánu školy v provozních výdajích. Řídicím orgánem na úrovni školy je v podmínkách českých škol *školská rada* (pedagogické rady jsou pouze orgány poradními). Jestliže školská rada v § 168 zákona č.561/2004 Sb., Školský zákon, v odst. 1 písm. f) „projednává návrh rozpočtu právnické osoby na další rok a navrhuje opatření ke zlepšení hospodaření“, je otázkou, zda je skutečně spolurozhodovatelem a spoluzodpovědným za využití finančních prostředků. Veškeré výkaznictví spojené s financemi vždy podepisuje, a tedy za ně ručí, pouze ředitel školy.

V celku se tedy dá říci, že čeští ředitelé mají jedny z nejvyšších rozhodovacích pravomocí mezi uvedenými zeměmi, byť jsou tyto pravomoci okleštěny řadou omezení a striktním stanovením účelu vynakládaných peněz. S těmito pravomocemi však souvisí tíha absolutní zodpovědnosti za finanční chod školy. Při pohledu do platových poměrů ředitelů s podobně velkými kompetencemi v zemích jako je Belgie či Lucembursko lze bohužel konstatovat, že čeští ředitelé jsou ve srovnání se svými kolegy značně podhodnoceni (i když nejsou hodnoceni nejhůře) (Eurydice).

7 Výzkumná část

V teoretické části bylo shrnuto, co se rozumí ekonomickou a finanční gramotností, jaké povinnosti mají ředitelé škol v oblasti ekonomiky a finančního řízení, v jakém legislativním rámci se pohybují, a jaké znalosti řediteli umožňují efektivně a bez zásadního rizika řídit svěřenou organizaci. Dále bylo finanční řízení uvedeno do souvislostí se základními manažerskými funkcemi.

Z implementace ekonomické a finanční gramotnosti do školního prostředí a do kompetencí ředitele vyplynulo, že ředitel školy v každodenní práci využije nejvíce gramotnost finanční. Část výzkumná je proto zaměřena na zjištění, zda potřebné či doporučené znalosti z této oblasti ředitelé skutečně mají a využívají jich – je zkoumána zejména jejich finanční gramotnost. Dále výzkum zjišťuje, v jakých podmínkách na školách probíhá finanční řízení, kolik činností v rámci finančního řízení vykonávají sami ředitelé, zda mohou povinnosti delegovat, a zda skutečně delegují, jakou váhu má pro ředitele škol finanční řízení, zda jsou v této otázce rozdíly mezi různými typy a velikostí škol. Názory některých kolegů ředitelů získané ještě před započítím výzkumu naznačovaly, že by finanční řízení v případě externího ekonoma mohlo být obtížnější. Výzkumné šetření proto zkoumá i tuto problematiku. Rovněž bylo zajímavé zjistit, jestli by ředitelé přivítali částečné nebo úplné přenesení odpovědnosti za ekonomickou stránku organizace např. na ekonoma, zřizovatele výměnou za menší autonomii v rozhodování.

V průběhu práce na textu a při hlubším průniku do problematiky vyvstávaly další a další problémy, které musí ředitelé školy ve své práci řešit. Zdaleka nebylo možné každý z nich zařadit do dotazníku tak, aby získaná data postihla celou šíři problematiky, a zároveň se týkala ředitelů všech zúčastněných druhů škol. Některé z nich jsou proto zběžně zmíněny pouze v teoretické části (DPH, úplata za vzdělávání, problematika školní jídelny, domova mládeže...)

7.1. Cíl výzkumu

Jako hlavní cíl výzkumu byla stanovena odpověď na otázku: „*Jsou ředitelé škol finančně gramotní?*“ Jinými slovy – jsou ředitelé schopni s dostatečnou erudicí řídit své školy po finanční stránce? Jak již bylo zmíněno, ředitelé využijí nejvíce právě svou finanční gramotnost, na obsah některých z ekonomických kompetencí nemají žádný vliv – systém

financování školství či makroekonomické ukazatele může jen vzít na vědomí, ale sám je nemůže změnit.

Výzkum měl kromě tohoto hlavního cíle potvrdit nebo vyvrátit následující tři tvrzení:

T1 Pro ředitele škol je finanční řízení nejobtížnější součástí jejich práce

T2 Úroveň delegování pravomocí je závislá na velikosti školy.

T3 Ředitelé škol by se nevzdali autonomie v rozhodování výměnou za přenesení odpovědnosti na jiný subjekt

Oproti původním záměrům v prováděcím projektu nebyly do výzkumu zařazeny dotazníky pro zřizovatele. Ačkoli by byly jejich názory velmi užitečné, zřizovatelské postoje by byly tématem k samostatnému výzkumu, zvláště při rozsáhlosti již zkoumaných problémů a náročnosti jejich vyhodnocování. Proto bylo od zařazení této problematiky do výzkumu upuštěno.

7.2 Výběr respondentů

Pro výzkum byl použit základní vzorek - ředitelé MŠ, ZŠ, SŠ, a ZUŠ v ČR (kromě VOŠ). Výběrový vzorek tvořili ředitelé vybraných škol, pro výběr byl použit náhodný stratifikovaný proporční výběr. Tento způsob byl zvolen pro jeho čistotu a nezájatost. Ke generování náhodných čísel byl použit generátor dostupný 5.3.2013 na webové adrese <http://myego.info/online-generator-nahodnych-cisel-zdarma-a-bez-registrace/>.

Seznamy škol pro náhodný výběr byly použity z webových stránek <http://stistko.uiv.cz/registr/skolymn.asp>. Byly rovněž vyžádány seznamy škol na MŠMT, avšak v době výběru respondentů způsob fungování školského rejstříku na <http://rejskol.msmt.cz/> neumožňoval čistý náhodný výběr – zobrazoval školy do max. počtu 400, jinak pouze podle krajů a zřizovatelů škol či podle konkrétního místa, IČ atd. Bylo však možné seznamy jednotlivých druhů škol včetně potřebných e-mailových adres získat exportem do programu EXCEL z výše uvedeného použitého zdroje. V této formě bylo pak již poměrně jednoduché vybrat náhodný vzorek. K výběru byl použit výše uvedený generátor náhodných čísel.

Pro jednotlivé druhy škol – MŠ, ZŠ, SŠ, ZUŠ – bylo pro výběrový vzorek stanoveno poměrné zastoupení – zhruba každá 30. škola v každém druhu škol.

Jednotlivé druhy škol byly podle tohoto klíče početně zastoupeny následovně:

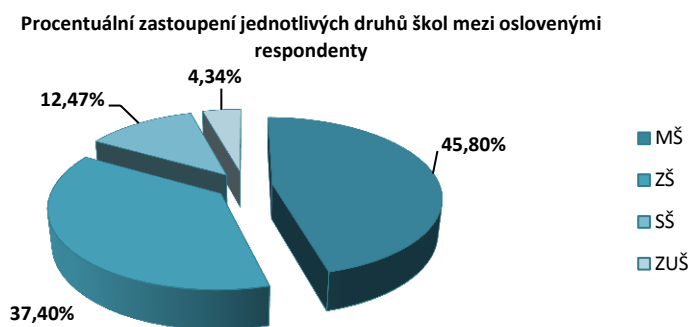
MŠ..... 169 z 5084

ZŠ..... 138 ze 4138

SŠ, gym., + konz. 46 z 1381

ZUŠ.....16 ze 487

Ve vzniklém výběrovém vzorku 369 škol jsou pak jednotlivé školy zastoupeny v grafu uvedenými procenty:



Při výběru vzorku či respektive při následné formulaci dotazů v dotazníku se však vyskytl poměrně zásadní problém, který by mohl negativně ovlivnit účast respondentů v šetření i vyhodnocení některých odpovědí. Ve všech základních druzích škol v rejstříku se zároveň vyskytují spojené subjekty (MŠ + ZŠ, ZŠ + ZUŠ, ZŠ + SŠ apod.), není tedy v podstatě ani jedna z kategorií tzv. „čistá“. Pokud by při tvorbě dotazníku bylo dodrženo členění dostupné v rejstříku škol a školských zařízení, záleželo by na respondentovi, kam svůj subjekt zařadí. Pokud by právě svou variantu organizace nenašel (kombinace jsou velmi různé), mohl by usoudit, že se jeho školy výzkum netýká. Aby bylo toto nebezpečí eliminováno, bylo proto nutno druhovou příslušnost v dotazníku rozšířit o spojené subjekty, a vzhledem k povaze některých otázek bylo členění rozšířeno ještě o kategorii ZŠ I. st. a malotřídní školy.

Pro výzkum a jeho výsledky jsou však podstatnější odpovědi a názory ředitelů nežli absolutní soulad formulací otázek s druhy škol v rejstříku. Jediné, co nelze podle použitého členění vyhodnotit, je účast v šetření striktně podle druhu školy uvedeného v rejstříku.

7.3 Definice proměnných

Kategoriální proměnné:

- ZŠ, SŠ, MŠ, spojené subjekty, ZUŠ
- Velikost školy do 10, do 25, do 50 a nad 50 zaměstnanců (počet zaměstnanců je použit jako měřítko velikosti školy – počet žáků je v tomto případě nepoužitelný vzhledem k různým poměrům učitel/počet žáků v různých typech škol)
- Interní – externí ekonom
- Možnost delegovat pravomoci
- Možnost vzdělávání v ekonomické oblasti
- Činnosti vykonávané ředitelem

Měřitelné proměnné:

- Míra delegování pravomocí v různých druzích škol
- Míra osobně vykonávaných činností
- Srovnání osobně vykonávaných činností v různých druzích škol
- Míra porozumění finanční problematice
- Míra vzdělávání
- Obtížnost finančního řízení ve srovnání s ostatními složkami práce ředitele školy
- Rizikovost finančního řízení ve srovnání s ostatními složkami práce ředitele školy
- Přenesení zodpovědnosti za ekonomickou stránku organizace

7.4 Metoda výzkumu

Ke zjištění informací bylo jako nejvhodnější a hlavní metoda použito dotazníkové šetření uspořádané formou webového dotazníku (Příloha č. 2). Tento způsob umožňuje jednoduchým a rychlým způsobem oslovit velký počet respondentů.

Tvorba dotazníku byla vedena snahou získat co nejvíce informací s co nejmenším počtem otázek. Část otázek, u kterých to jejich povaha umožňovala, měla vloženu možnost pro respondenta vyjádřit své zkušenosti nebo názory. Snaha co nejméně časově zatížit, a co nejvíce z odpovědí vytěžit, vychází ze zkušenosti s ochotou respondentů - ředitelů škol - vyplňovat dotazníky; jsou přesyceni dotazníkovými šetřeními, což vyplynulo i z některých názorů. Proto také bylo upuštěno od původního záměru zkombinovat e-mailovou a internetovou formu dotazníku a byla zvolena výhradně varianta webového dotazníku. Ten je pro respondenty uživatelsky nejpřívětivější a především nejrychlejší, bez nároku na zpětné odesílání e-mailu. Předem byla již zcela vyloučena forma papírového dotazníku, která v současné době nemá příliš nadějí na úspěch, a rovněž telefonický způsob dotazování, který by při množství a charakteru dotazů přinesl řadu problémů.

Pro tvorbu dotazníku byla použita šablona dostupná na <http://www.mojeanketa.cz>. Šablona poskytuje běžnému uživateli řadu užitečných funkcí, lze ji snadno obsluhovat i přizpůsobit jeho potřebám, vybrat typ otázek a zvolit další podrobnosti šetření. Výhodou takto vytvořeného dotazníku je základní vyhodnocení získaných dat, ale především možnost jejich podrobnou formu převedenou do číselných kódů (a tedy vhodnou ke statistickému zpracování) exportovat do programu EXCEL k detailnímu vyhodnocení. Tato možnost byla pro zpracování výzkumných dat využita. Šablona umožňuje dokonce odeslat výsledky výzkumu respondentům, kteří při dotazování uvedou e-mail. Pro tazatele je výhodná také bezplatná forma využití šablony.

Otázky v dotazníku byly formulovány tak, aby kromě finanční gramotnosti ředitelů jako hlavního cíle zjišťování bylo možné zjistit i fakta a názory z následujících podoblastí hlavního výzkumného problému:

- a) Jak obtížné je pro ředitele finanční řízení příspěvkové organizace v porovnání s ostatními povinnostmi? (tvrzení T1)
- b) Je pro ředitele škol finanční řízení obtížnější v případě externího ekonoma?
- c) Jaké možnosti delegování pravomocí v oblasti finančního řízení mají, a jak je využívají ředitelé různých typů a velikostí škol - pracují ve srovnatelných podmínkách? (tvrzení T2)
- d) Mají ředitelé dostatečné možnosti vzdělávat se v ekonomické oblasti?

- e) Přivítali by ředitelé částečné nebo úplné přenesení odpovědnosti za ekonomickou stránku organizace např. na ekonoma, zřizovatele...výměnou za menší autonomii v rozhodování? (tvrzení T3)

K získání požadovaných odpovědí byly použity otázky uzavřené, polouzavřené, otevřené a hodnotící škála. Respondenti měli k velké části otázek možnost vyjádřit svůj názor nebo zkušenosti.

K většině otázek byl zpracován graf s vyjádřením účasti a celkových výsledků a dvě tabulky četnosti podle dvou hledisek – četnost odpovědí podle velikosti školy a podle typu školy. Tam, kde to bylo pro výzkum účelné a smysluplné, byly zpracovány i tabulky s korelačními koeficienty, které byly vypočítávány ke zjištění vztahu mezi proměnnými. Aby text práce nebyl zahlcen množstvím tabulek, většina z nich je uvedena v Příloze č. 3 a v textu jsou pro názornost získaných dat použity pouze nejdůležitější grafy a tabulky. Výsledky patrné z tabulek jsou okomentovány ve vyhodnocení otázek.

7.5 Předvýzkum

Pro potvrzení smysluplnosti a srozumitelnosti otázek v dotazníku byl jako předvýzkum dotazník aplikován v 5 ZUŠ Středočeského kraje, kde byla předpokládána absolutní návratnost a otevřené reakce kolegů na zpracování dotazníku. Toto pilotní ověření přineslo potvrzení funkčnosti webového dotazníku i vyzkoušení funkce webové aplikace shromažďující výsledky výzkumu. Na základě ohlasů z předvýzkumu byly pouze mírně upraveny některé formulace tak, aby byly jednoznačně pochopitelné. Výsledky bylo možno vzhledem k minimálním následným úpravám dotazníku zařadit mezi ostatní odpovědi (úpravy se netýkaly smyslu dotazů). Díky tomuto předvýzkumu byla také účast ZUŠ ve výzkumném šetření v poměru k ostatním typům škol nejvyšší. Tímto krokem sice byla porušena absolutní čistota výběru, ale jak již bylo uvedeno, informace takto získané tento nedostatek vyváží.

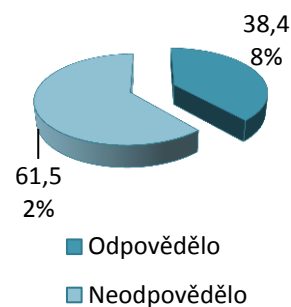
7.6 Vyhodnocení dotazníkového šetření

7.6.1 Účast v dotazníkovém šetření

Jak již bylo výše zmíněno, formulaci dotazníku i vyhodnocení poněkud ztížil způsob zápisu údajů v rejstříku škol a jeho rozpor se skutečným stavem. Proto také nebylo možné vyhodnotit procento odpovídajících respondentů za jednotlivé druhy škol ve vztahu

k základním kategoriím použitým při náhodném výběru, protože by získané údaje byly zavádějící. Účast v šetření tedy byla procentuálně vyčíslena pouze v celkové výši oslovených a zúčastněných respondentů, a dále byla data zpracovávána podle členění uvedeného v dotazníku.

Z celkem oslovených 369 subjektů se zúčastnilo výzkumného šetření 142 respondentů, což představuje 38,48 % úspěšnosti. Vzhledem k již výše uvedené „přesycenosti“ kolegů dotazníkovými šetřeními je možné toto procento považovat za sice nízké, ale dostačující a reprezentující názory ředitelů škol napříč regionálním školstvím.



7.6.2 Výsledky otázek a interpretace získaných dat

První čtyři otázky v dotazníku měly poskytnout faktické údaje, které budou důležité pro další dotazy, a měly rovněž za úkol zjistit, za jakých podmínek finanční řízení škol probíhá v tom kterém druhu a velikosti školy.

Otázka č. 1 – Druh školy

Z níže uvedené tabulky je patrné rozložení účasti ředitelů jednotlivých druhů škol v šetření. Nejpočetnější skupinou účastníků byly ředitelky MŠ, což odpovídá nejvyššímu počtu těchto škol mezi ostatními druhy škol v republice a nejvyššímu počtu oslovených. Malé procento účasti bylo zjištěno v případě malotřídních škol, které tvořily pouze 4% respondentů, i škol středních (13,38%); dá se však usuzovat, že vzhledem k vysoké účasti ředitelů spojených subjektů – cca 22% - se řada SŠ či malých ZŠ (a také část MŠ a ZUŠ) může skrývat právě v této kategorii. Potvrzuje se tak, že nejednoznačnost rozdělení škol v rejstříku může výzkumníkovi činit problémy při nastavování a vyhodnocování výzkumu.

Tabulka četnosti jednotlivých druhů škol
Počet respondentů + procentuální vyjádření

	Počet	%
MŠ	40	28,17
ZŠ 1.-5.tř., malotř.	6	4,23
ZŠ 1.-9.tř.	29	20,42
Spojené subjekty	31	21,83
SŠ, gym., konzerv.	19	13,38
ZUŠ	17	11,97
Celkem	142	100

Otázka č. 2 – Přepočtený počet zaměstnanců

Přepočtený počet zaměstnanců byl zvolen jako pro výzkum nejobektivnější měřítko velikosti školy. Podle počtu žáků nelze velikost školy určovat kvůli různému počtu žáků na 1 učitele v různých druzích škol (např. v ZUŠ v kolektivním vyučování 1 učitel může v rámci plného úvazku vyučovat i 100 žáků, což několikanásobně převyšuje např. běžný průměr třídních učitelů u základních či mateřských škol). Počet řízených zaměstnanců je tedy pro potřeby výzkumu relevantnějším údajem než počet žáků ve škole.

Z dat v tabulce vyplývá, že největší počet respondentů řídí školy do 50 zaměstnanců, nejméně jsou zde zastoupeny školy velké - nad 50 zaměstnanců.

Počet respondentů podle velikosti školy

škola	počet	%
do 10	34	23,94
do 25	46	32,39
do 50	49	34,51
nad 50	13	9,15
celkem	142	100,00

Dalším způsobem setřídění dat je seřazení škol s použitím obou sad získaných dat - podle velikosti i druhu školy.

Tabulka četnosti jednotlivých druhů škol podle velikosti

škola	do 10	%	do 25	%	do 50	%	nad 50	%
MŠ	21	52,50	16	40,00	3	7,50	0	0,00
ZŠ 1.-9.tř.	1	3,45	5	17,24	17	58,62	6	20,69
ZŠ 1.-5.tř., malotř.	4	66,67	2	33,33	0	0,00	0	0,00
Spojené subjekty	7	22,58	11	35,48	10	32,26	3	9,68
SŠ, gym., konzerv.	0	0,00	3	15,79	12	63,16	4	21,05
ZUŠ	1	5,88	9	52,94	7	41,18	0	0,00
celkem	34	xxx	46	xxx	49	xxx	13	xxx

Zde je patrné např., že největší zastoupení MŠ je mezi školami do 10 zaměstnanců, nejméně se výzkumu zúčastnilo ředitelů plně organizovaných škol a ZUŠ do 10 zaměstnanců. Žádný respondent nezastupoval velké MŠ, ZŠ 1.-5.roč. a ZUŠ nad 50 zaměstnanců, dále ZŠ 1.- 5.roč. do 50 zaměstnanců a také SŠ do 10 zaměstnanců.

Z výsledků se dají vyčíst i nepožadované, ale přesto zajímavé údaje. Například se dá předpokládat, že některé skupiny škol s kombinací některých velikostí a druhů v ČR nejsou zastoupeny buď vůbec, nebo jen sporadicky (např. MŠ nad 50 zaměstnanců).

Otázka č. 3 – Účetnictví zpracovává

Tento dotaz měl přinést odpověď na to, zda školy využívají vedení účetnictví vlastního zaměstnance přítomného ve škole, a tedy k dispozici řediteli v případě potřeby, či jestli účetnictví vede externí účetní. Byla zde dána i možnost uvést případnou jinou variantu, či své zkušenosti. Smysl otázky tkví především ve zjištění, za jakých podmínek zúčastnění ředitelé řídí finanční stránku svých škol.

Ze zúčastněných respondentů jich 74 (52,11%) uvedlo jako zpracovatele účetnictví vlastního zaměstnance, 66 (46,48%) využívá služeb externí účetní a 2 (1,41 %) respondenti uvedli i jinou možnost. Právě třetí varianta přinesla zajímavé odpovědi, které stojí za uvedení: „Veškeré podklady připravuje ředitelka školy, sestavy, výkazy vyhotovuje účetní zřizovatele.“ Toto vyjádření ukazuje na možnou spolupráci se zřizovatelem, který v tomto případě není jen kontrolním orgánem, ale sám se na zajištění účetnictví podílí.

Další varianta vedení účetnictví vzešla z následující odpovědi: „Já sama, začala jsem s tím ještě jako učitelka, neměla jsem na vybranou. Při přechodu MŠ do právní subjektivity. Ředitelka mi řekla, že to prostě budu dělat, že se to budu muset naučit, jinak se se mnou rozloučí.“ V tomto případě zřejmě respondentka (nyní ředitelka, neboť průzkum byl směřován pouze do ředitelských řad) skutečně účtuje ve své organizaci sama. Kromě respektu k dovednostem kolegyně je v takové praxi možné spatřit i značná nebezpečí jak finanční povahy – jeden člověk bez kontroly může dělat ve větší míře chyby, může účetnictví zkreslovat, tak zde existuje reálné nebezpečí, že kvůli zajištění těchto povinností bude ředitel zanedbávat oblast výchovy a vzdělávání a další řídicí práci. Tento případ se však vyskytl v dotazníkovém šetření pouze jeden a nelze proto zobecňovat. Upozorňuje však na to, jakým dalším (a diskutabilním) způsobem může finanční řízení ve školách probíhat.

Dalším způsobem uvedeným v odpovědích je kombinace vlastního zaměstnance s externistou – mzdovou agendu obhospodařuje vlastní zaměstnanec, účetnictví je svěřeno firmě.

U této otázky je již možné srovnávání mezi různými druhy a různě velkými školami. V dělení podle velikosti vyplynuly z výzkumu tyto skutečnosti (podrobně viz příloha č. 3 - Tabulka 3 a) Vedení účetnictví v různě velkých školách). Malé školy do 10 přepočtených zaměstnanců (kam lze zařadit především MŠ a malotřídní a prvostupňové ZŠ) v 79,41 % využívají pro vedení účetnictví externího účetního, jen 17,65 % má k dispozici vlastního účetního, zbylá 2,94 % tvoří jedna ze dvou škol uvádějících jinou variantu vedení účetnictví.

U škol do 25 zaměstnanců tvoří podíl externě zpracovávaného účetnictví již jen 56,52 %, vlastní účetní má 41,30 % škol a 2,17 % opět připadají na 1 školu s odlišným režimem (škola se dělí o povinnosti se zřizovatelem).

Školy do 50 přepočtených pracovníků již disponují vlastním účetním ze 75,51 % a pouze čtvrtina respondentů najímá externistu. U těchto škol nebyla uvedena žádná další možnost.

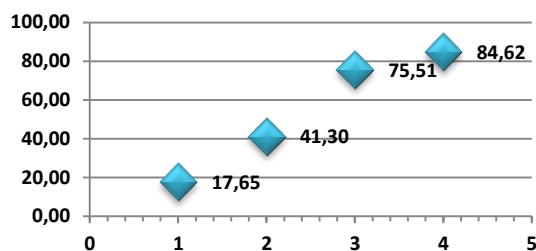
U velkých škol nad 50 zaměstnanců se poměr vlastní zaměstnanec : externí účetní ještě zvětšuje ve prospěch vlastního zaměstnance – cca 85 k 15%.

Z údajů v Tabulce 3 a) a přiloženého grafu je patrná přímá úměrnost mezi velikostí školy a zaměstnáváním vlastního účtujícího zaměstnance. Pro umožnění grafického znázornění byla jednotlivým druhům škol, které tvoří vodorovnou osu, přidělena čísla 1(do 10 zam.) – 4 (nad 50 zam.) a jako svislá řada dat bylo použito procentuální vyjádření (skutečné počty škol nejsou pro toto grafické zpracování použitelné). Z grafu se dá usuzovat, že čím větší škola, tím větší procento využívá vlastního

účetního a logicky tedy čím menší škola, tím častěji využívá externího účetního. Výzkum si nekladl za cíl zjišťovat příčiny tohoto jevu. Ze všeobecně známých informací o systému přidělování finančních prostředků jednotlivým školám se však dá předpokládat,

že příčinou jsou normativy určující objem finančních prostředků i limit počtu zaměstnanců.

Další možnost srovnání nabízejí různé druhy škol v členění použitým pro potřeby dotazníkového šetření. Zde z výsledků vyplývá výrazný rozdíl např. mezi MŠ, kde jen 15% škol zajišťuje účetnictví s pomocí vlastního zaměstnance a SŠ, které mají vlastního účetního téměř v 95% případů. V nadpoloviční většině disponují vlastním účtujícím

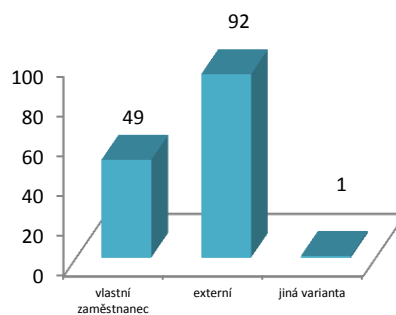


zaměstnancem plně organizované ZŠ (cca 66%), ZUŠ (cca 65%) a spojené subjekty (58%) (viz Příloha č.3 Tabulka č.3 b - Vedení účetnictví v různých druzích škol).

Získaná data vypovídají o podmínkách, v jakých ředitelé řídí svěřené organizace. Tyto podmínky jsou u různých způsobů zajištění účetnictví různé jak co do podpory ředitele, tak i způsobem financování. Vlastního zaměstnance školy zpravidla hradí ze státem přidělené dotace a zaměstnanec má vliv na celkový limit pracovníků. Externí firmu hradí z prostředků zřizovatele (popř. z úhrady za vzdělávání) a práce externisty, ač je vykonána pro školu, nemá vliv na přepočtený počet zaměstnanců. Získaná data mohou být i statistickým údajem pro zřizovatele, MŠMT či další zájemce o informace, neboť v žádném z vyplňovaných výkazů tato položka není nijak specifikována, ačkoliv má dopad na různé složky školních rozpočtů.

Otázka č. 4 - Mzdovou agendu zajišťuje

Zpracování účetnictví a mzdová agenda jsou dvě různé činnosti, přestože se obě úzce týkají školních financí. Proto byly i v dotazníku tyto činnosti rozděleny. Podrobné výsledky jsou uvedeny v Tabulkách 4 a) – školy podle velikosti, a 4 b) – různé druhy škol. Oproti vedení účetnictví se zde výrazně zvýšilo procento škol, které využívají služeb externích firem. Poměr obou hlavních způsobů činí cca 65% a 34%, 1% připadá na jinou variantu vedení mzdové agendy (zde byl uveden stejný způsob jako v jednom případě u otázky č.3 – mzdy jsou zpracovávány ve spolupráci se zřizovatelem).



Nejmenší rozdíl je patrný u nejmenších škol do 10 zaměstnanců, kde se nepatrně snížil počet škol zaměstnávajících vlastního zaměstnance o cca 3%, i přesto však tyto školy využívají služeb externistů v 82,35%. Zajímavý je výsledek u větších škol - do a nad 50 zaměstnanců, které mají externistu ve více jak polovině případů (53,06 a 53,85% škol). Ve srovnání s vedením účetnictví je to značný rozdíl - mzdovou agendu svěřují větší školy externistům daleko častěji nežli vedení účetnictví. Podle vyjádření některých respondentů v doplňujících odpovědích školy svěřují mzdové výpočty subjektům transformovaným ze zaměstnanců bývalých okresních úřadů i soukromým účetním firmám. Právě využitím

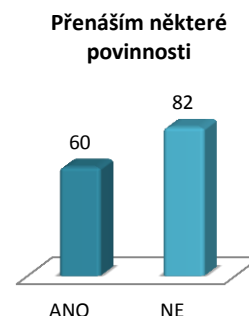
stavu před přechodem do právní subjektivity (mzdovou agendu zajišťovaly okresní školní úřady, z jejichž pracovníků se transformovaly dnešní Služby škole a podobné instituce) lze vysvětlit větší míru zapojení externistů do mzdové agendy škol. Z výsledků je patrné, že zde neplatí „větší škola = častěji vlastní zaměstnanec“, nejčastěji mají na mzdovou agendu vlastního zaměstnance školy do 50 pracovníků.

Tabulka 4 b) přináší údaje utříděné podle druhu školy. Vlastního účetního pro mzdovou agendu mají nejčastěji střední školy, nejméně pak MŠ a malotřídní školy.

Otázka č. 5 – Přenáším některé povinnosti v oblasti finančního řízení na jiného zaměstnance

V této otázce kromě jednoznačných dvou možností (ANO – NE) byla znovu zakotvena možnost vyjádřit vlastní názory a zkušenosti. Výsledky odpovědí jsou patrné z grafu:

Procentuálně vyjádřeno cca 58 % odpovídajících ředitelů nedeleguje pravomoci a povinnosti, 42 % „ekonomické“ pravomoci a povinnosti přenáší.



Pokud srovnáme výsledky podle velikosti školy v Tabulce 5 a), zjistíme, že nejvíce delegují ředitelé velkých škol nad 50 přepočtených zaměstnanců následováni řediteli škol do 50 zaměstnanců. Nejméně se o povinnosti v oblasti finančního řízení dělí ředitelé škol do 10 zaměstnanců – stojí za zmínku, že jich deleguje pouze 17,65%.

Z údajů je možné zjistit také závislost delegování na velikosti školy. Příložený výpočet korelačního koeficientu, kde výsledek potvrzuje vizuálně patrný vzestup procentuálního vyjádření počtu delegujících ředitelů, tuto závislost dokazuje. Čím větší škola, tím více ředitelé delegují své povinnosti v ekonomické sféře.

škola	ANO	%
do 10	6	17,65
do 25	18	39,13
do 50	27	55,10
nad 50	9	69,23
celkem	60	xxx
korel. koeficient	0,9952	

Srovnání mezi různými druhy škol ukazuje (Tabulka 5 b), že nejvíce své ekonomické povinnosti delegují ředitelé středních škol a gymnázií následováni řediteli ZUŠ, nejméně delegují ředitelky MŠ a jejich kolegové z neúplných a malotřídních ZŠ.

Tato statistická data ředitelé z výzkumného šetření v několika případech obohatili vyjádřením vlastních zkušeností a popisem způsobu fungování ekonomické stránky školy.

Např.:

„V oblasti vnitřní kontroly vykonává zástupkyně kumulovanou funkci správce rozpočtu a hlavní účetní, o použití finančních prostředků se radíme, rozhodovací pravomoc mám ale já.“

„částečně, na zástupce ředitele“

„Ne, jsme malá škola, učitelé mají své práce nad hlavu, veškeré mzdové a účetní podklady zpracovávám sama (kdybych tím někoho pověřila, stejně to musím po něm zkontrolovat), účetním podklady odevzdávám, a na jejich případné telefonáty musím umět odpovědět.“

Z těchto odpovědí lze vyčíst praxi obvyklou v MŠ či jiných menších školách, kterým komplikuje práci požadavek tří kontrolních subjektů v rámci vnitřní finanční kontroly podle zákona č.320/2001 Sb., a odpovědi mohou být zároveň vysvětlením, proč převaha ředitelů žádné pravomoci v ekonomické oblasti nedeleguje.

Naopak odpověď vzešlá od ředitele střední školy dává finančnímu řízení školy další rozměr - kolektivní rozhodování ve specifických případech.

„Řeším vesměs sám, ale jelikož máme ISO, některé výše nákladové procesy podléhají schvalovacímu řízení v kolegiu.“

Výsledky tohoto dotazu ukazují, že více než polovina ředitelů žádné povinnosti nedeleguje, a že skutečně existuje závislost delegování pravomocí na velikosti školy.

Otázka č. 6 Pokud můžete delegovat, které pravomoci a povinnosti přenášíte na jiné zaměstnance?

Tento dotaz měl za cíl zjistit konkrétní delegované pravomoci a povinnosti v případě, že ředitel má možnost delegovat, a skutečně tak činí. Proto nebyla předpokládána 100% účast respondentů. Nebyla použita žádná forma škálování či předem dané možnosti odpovědí, protože by bylo velmi obtížné předem nadefinovat absolutně vyčerpávající seznam možných odpovědí. Dotaz byl nastaven jako otevřená otázka, aby respondenti měli možnost svobodně se vyjádřit. Takto formulovaný dotaz v sobě nese příležitost uvést jak výčet delegovaných pravomocí a povinností, tak je i příležitostí k vyjádření osobního názoru.

Na otázku odpovědělo 93 respondentů, což představuje téměř 66% z celkového počtu. Odpovědi přinesly kromě 11 negativních vyjádření (nedelegují) celé spektrum delegovaných povinností a výrazně méně delegovaných rozhodovacích pravomocí.

Mezi delegované pravomoci patřily např. limitovaný příslib – samostatné rozhodování o použití finančních prostředků v určité výši (vyjádřeno i jako hospodaření se zálohou z pokladny), čerpání FKSP. Ojedinělým případem byla následující odpověď, ve které ředitel delegoval rozhodování o udělení mimořádných odměn:

- „pouze rozdělení případných odměn - zástupci ŘŠ, VUMŠ, vedoucí ŠJ, školník - pouze rozdělí jednotlivým zaměstnancům mnou stanovenou částku“.

Mezi nejčastější odpovědi co se delegování povinností týká, patřilo kromě vedení účetnictví a mzdové agendy především vedení pokladny, příprava a sledování čerpání rozpočtu, kontrola, účetnictví projektů, dodržování rozpočtové kázně, tvorba vnitřních předpisů, funkce správce rozpočtu a hlavní účetní, výkaznictví, příprava podkladů pro účetnictví a výpočet mezd, agenda cestovních příkazů, vedoucí odloučených pracovišť = příkazce operace, vedení evidence majetku.

O praxi v malých školách svědčí tento názor jedné z respondentek:

- „V jednotřídní MŠ není na koho přenášet povinnosti, i učitelka jich má víc (ta zase těch pedagogických) než učitelky ve více třídních MŠ. Na velkých MŠ mají "hospodářku" nebo účetní v kanceláři, která se stará o účty, ale i o poštu, tabulky, výkazy, placení faktur apod. Jednotřídka nemá nikoho, a když si platí zpracování účta službou, většina práce stejně zbyde ředitelce (placení faktur, pokladna, výkazy, plno tabulek, inventury, finanční kontrola...pošta...atd. atd.).“

Dalším názorem vyjádřeným v odpovědích byl tento:

- „Deleguji tak, abych měla kontrolu nad financemi, protože za ně mám odpovědnost. Tedy hlášení, výkazy,...“

Souhrn všech odpovědí je uveden v Příloze č. 4.

Z výsledků jasně vyplývá, že pokud ředitelé delegují, jsou to především povinnosti, které přenášejí na své podřízené. Delegovaných pravomocí ve výsledcích figuruje jen velmi málo.

Otázka č. 7 - Pokud nedelegujete tyto pravomoci a povinnosti, z jakých důvodů

Stejně jako předešlá nepovinná otázka i tato nebyla nijak omezována danými typy odpovědí. Ve výsledcích se objevilo celkem 76 odpovědí, v procentuálním vyjádření to činí cca 54% z celkového počtu respondentů.

Jako výraz nejčastějších odpovědí na dotaz po důvodech nedelegování je možno použít následující vyjádření:

- „Na malé škole nemám komu tyto povinnosti předat, pedagogičtí pracovníci mají dost svých úkolů.“ (popř. „není komu delegovat“, či „nikdo problematice nerozumí“).

V některých případech však ředitelé uvedli i důvody týkající se zodpovědnosti za finanční oblast – viz např. tyto citace odpovědí:

- „Z důvodu zodpovědnosti za učiněná rozhodnutí. S určitými lidmi se radím, rozhodnutí však musím učinit sama.“
- „Radši si v této oblasti vše ohlídám sám,“
- „Chci se spolehnout sám na sebe, protože za všechno ručím.“
- „Delegování finančních povinností neprovádím z důvodu šílené zodpovědnosti na vedení školy - tedy na mě jako ředitelku...raději si finanční záležitosti provádím sama, než vše znovu kontrolovat!!!“

Zajímavý názor vyjádřil ředitel jedné z malotřídních škol:

- „Jsme malotřídní škola a pedagogové mají své práce dost. Myslím, že to je práce ředitele. Finance by nemělo spravovat moc lidí najednou - pak je horší přehled čerpání i rozhodování. Schvalování musí být ale prodiskutováno všemi - výdaje na pomůcky apod. Ředitel, je-li zodpovědný za hospodaření, si musí přehled udržovat neustále, souvisí to i s jinými oblastmi - personalistika, pomůcky atd.“

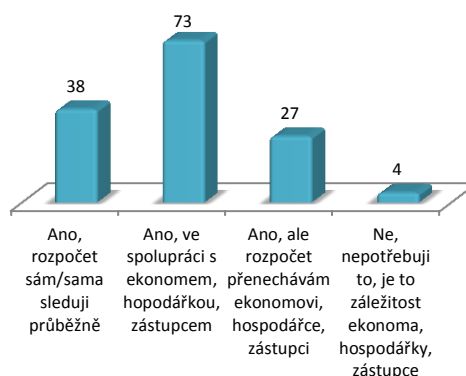
V této odpovědi je patrné povědomí ředitele o souvislosti chodu školy s ekonomikou.

Vzhledem k četnosti obou skupin odpovědí se dají výsledky zobecnit do dvou hlavních důvodů, pro které ředitelé odpovídající na otázku negativně nepřenášejí pravomoci a povinnosti v oblasti finančního řízení. Prvním důvodem je nevyhovující personální situace ve škole (jak vzhledem k počtu zaměstnanců, tak vzhledem k odbornosti), a tedy prakticky nemožnost delegovat. Druhým důvodem je svázanost ředitelů velkou zodpovědností, kterou (nejen) v této oblasti mají. Ta je v některých případech spojena

s obavami o zneužití ze strany jiných zaměstnanců a s předpokládanými zvýšenými nároky na kontrolu.

Otázka č. 8 Rozumím jednotlivým položkám rozpočtu a dokážu sestavit rozpočet školy

Z grafického znázornění výsledků této otázky vyplývá, že nejpočetnější skupinou tvoří ředitelé, kteří rozumějí složení rozpočtu a dokázali by sestavit rozpočet, na pomoc si však k této činnosti berou ekonoma či hospodářku. Tito ředitelé tvoří cca 51% odpovídajících.



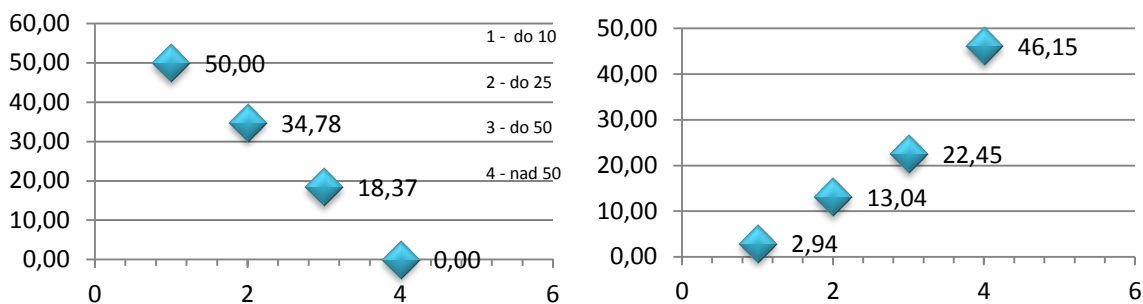
Druhou největší skupinou jsou ředitelé, kteří rozpočtu rozumějí a také jej sami sestavují – 27%. Ředitelé, kteří skladbě rozpočtu rozumějí, ale povinnost sestavit ho přenechávají zcela ekonomovi/hospodářce, představují 19 –ti procentní podíl z odpovídajících, pouze 3% ředitelů je přesvědčeno o tom, že rozpočet je zcela v režii ekonoma, a že není nutné mu rozumět.

Tato čísla svědčí o poměrně dobrém stavu finanční gramotnosti ředitelů v rozpočtové oblasti. Pouze 4 z nich se rozpočtem vůbec nezabývají. Ostatní zjevně chápou důležitost tvorby rozpočtu a nejčastěji ho tvoří ve spolupráci s odborníkem.

Při pohledu na výsledky rozčleněné podle velikosti školy (Tabulka 8 a) zjistíme následující skutečnosti. U nejmenších škol do 10 zaměstnanců 50 % respondentů sestavuje rozpočet samo, což představuje největší podíl samostatné práce ve srovnání s ostatními školami. Cca 44% sestavuje rozpočet s ekonomem, necelá 3% připadají na ředitele malých škol, kteří sice rozpočtu rozumějí, ale sestavuje ho jiná osoba, stejně jako necelá 3 % zbývají na zcela negativní odpověď. 1 respondent zvolil jinou variantu – rozpočet jeho škole stanovuje zřizovatel, 1 z respondentů doplnil svou odpověď i vyjádřením názoru (Příloha č.4). Z údajů v tabulce můžeme vysledovat souvislost mezi rostoucí velikostí školy a klesajícím počtem ředitelů, kteří samostatně tvoří rozpočet (údaje v %).

Při srovnání dat ze škol všech velikostí je jednoznačný vztah mezi velikostí školy a počtem odpovědí patrný pouze u první odpovědi (Ano, rozpočet sám/sama sestavuji...) a třetí odpovědi (Ano, ale rozpočet přenechávám ekonomovi). S velikostí školy v prvním případě

klesá a ve druhém roste počet odpovědí. V prvním případě se tedy dá usuzovat, že čím větší škola, tím méně ředitelé rozpočet sestavují sami, ve druhém případě platí, že čím větší škola, tím více ředitelé přenechávají tvorbu rozpočtu na ekonomovi, hospodáři, zástupci (sami ovšem rozpočtu rozumějí) – viz grafické znázornění.



Z Tabulky 8 b) vyplývá, že nejvíce ředitelů samostatně sestavující rozpočet je mezi řediteli malotřídních a neúplných ZŠ. Na opačném pólu jsou ředitelé SŠ, gymnázií a konzervatoří. S ekonomem na sestavování rozpočtu nejvíce spolupracují ředitelé plně organizovaných škol. U těchto ředitelů a ředitelek MŠ se nevyskytla ani jedna odpověď „Ne, nepotřebuji to“, všechny ostatní druhy škol mají u této odpovědi jednoho zástupce (představuje ovšem vždy jiné procento z odpovídajících ředitelů).

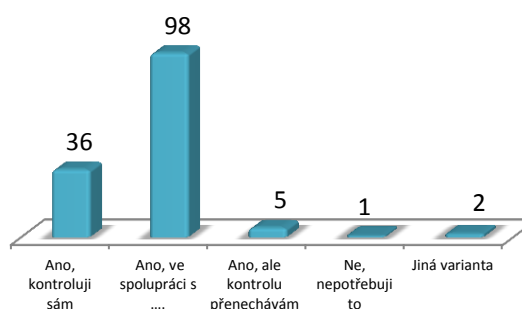
Celkově je z výsledků jasně vidět, že ředitelé se sestavováním rozpočtu zabývají ve velké většině případů, a to buď sami, nebo ve spolupráci s ekonomem, a téměř v plném počtu deklarují svou schopnost rozpočet sestavit. Dokazuje to jejich gramotnost v oblasti rozpočtové politiky – znají členění rozpočtu, účel použití jednotlivých položek stanovený státem.

Otázka č. 9 Průběžně kontroluji rozpočet a dokážu ovlivnit jeho čerpání a hospodářský výsledek

V případě použití rozpočtových prostředků na jiný účel hrozí škole téměř jistě peněžní sankce ze strany nadřízených orgánů za porušení rozpočtové kázně. Proto byly do dotazníku zařazeny otázky pátrající po tom, jak ředitelé kontrolují čerpání rozpočtu, a zda dokáží ovlivnit hospodářský výsledek.

Z grafického znázornění celkových výsledků vyplývá, že převážná většina (69,01%) ředitelů kontrolu a rozpočtové hospodaření řeší ve spolupráci s ekonomem. Zhruba čtvrtina

ředitelů kontroluje rozpočet a zvládne v průběhu roku ovlivňovat jeho vývoj zcela samo. 3,52% ředitelů sice dokáže kontrolovat a ovlivňovat čerpání rozpočtu, ale přenechává tuto starost ekonomovi. A pouze 1 respondent se rozpočtem nezabývá vůbec. Jinou



variantu uvedlo 1,41% ředitelů. Pod tímto údajem se skrývá 1 ředitel, který zde uvedl praxi delegování části rozpočtu na pobočku, kde za prostředky odpovídá pověřená osoba, v další odpovědi byla popsána praxe, kdy ekonom čtvrtletně předkládá řediteli výsledky rozpočtu.

Při srovnání odpovědí podle velikosti škol dostaneme následující výsledky: ve školách do 10 zaměstnanců nadpoloviční většina ředitelů spolupracuje při kontrole a čerpání rozpočtu s ekonomem (55,88%), téměř všichni ostatní ředitelé malých škol kontrolují rozpočet sami (41,18%), zbývající procenta představuje 1 respondent u odpovědi Ne, nepotřebuji to, je to záležitost ekonoma.

U škol do 25 zaměstnanců se poměr výrazně mění ve prospěch spolupráce s ekonomem (71,74%), o to menší procento ředitelů kontroluje a upravuje rozpočet samo (26,09%). Jeden respondent zvolil možnost „Ano, a kontrolu přenechávám ekonomovi..“ (2,17%).

Ředitelé škol do 50 zaměstnanců sami kontrolují i ovlivňují čerpání rozpočtu již jen v 18,37%, 77,55% ředitelů spolupracuje s ekonomem a stejně jako v předešlém případě zvolil jeden respondent 3.možnost odpovědi (2,04%).

U velkých škol nad 50 zaměstnanců tvoří samostatně rozpočet kontrolující ředitelé jen 7,69% odpovídajících, 61,54 % spolupracuje s ekonomem a zbývající procenta se přesunula z prvních dvou variant odpovědí do třetí, která zde

tvoří 23,08%. 1 respondent (7,69%) uvedl jinou variantu. Při zjišťování závislosti mezi velikostí školy a samostatnou prací ředitele v oblasti rozpočtu vyšel u jednotlivých druhů odpovědí následující korelační koeficient: Vztah mezi velikostí školy a samostatnou prací ředitelů s rozpočtem je výrazný u odpovědi Ano, kontroluji sám – čím menší škola, tím větší počet ředitelů

škola	Ano, kontroluji sám	%
do 10	14	41,18
do 25	12	26,09
do 50	9	18,37
nad 50	1	7,69
celkem	36	-
Korel. koeficient		-0,9914

pracuje s rozpočtem samostatně. U ostatních odpovědí se neprokázala významná závislost.

Výsledky seřazené podle druhu školy ukazují, že nejvíce samostatně rozpočet sledujících ředitelů je mezi řediteli SŠ, druhá pozice patří ZŠ 1.-9.roč., a tuto odpověď si ne zvolil žádný z ředitelů prvostupňových a malotřídních škol.

Ze všech odpovídajících největší počet zvolilo odpověď „Ano, ve spolupráci...“, v případě malotřídních škol 100% ředitelů. Nejmenší procento tvořili ředitelé SŠ – 58,82%.

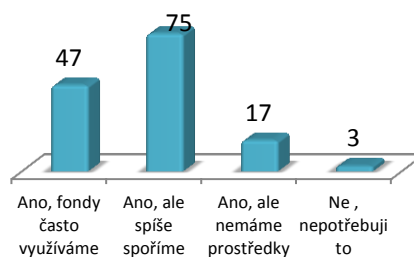
Odpověď „Ano, ale přenechávám...“ zvolilo cca 11 a 12% ředitelů (SŠ, ZUŠ), 2,50% tvořily ředitelky MŠ, u ostatních druhů škol se tato odpověď neobjevila. V jednom případě odpověděla ředitelka MŠ „Ne, nepotřebuji to“.

Pokud sečteme počet ředitelů, kteří se kontrolou rozpočtu sami nebo ve spolupráci s ekonomem zabývají, vyjde poměrně vysoké procento – 94,37%. Dá se říci, že tyto výsledky jsou dalším důkazem finanční gramotnosti ředitelů.

Otázka č. 10 - Kontroluji hospodaření s fondy (RF, IF, FO) a zapojuji je do financování potřeb školy

Tento dotaz byl formulován se záměrem především zjistit, jestli ředitelé mají povědomí o hospodaření s fondy, které organizace tvoří. Druhotným efektem je zjištění, jak fondy využívají. Toto zjištění má spíše informační hodnotu a svědčí o různých možnostech a podmínkách škol.

Výsledky jsou patrné z grafu, většina ředitelů se fondovým hospodařením zabývá. Odpovědi se liší především tím, jakým způsobem fondy používají. Velmi malé procento se vůbec problematikou fondů nezabývá. Několik respondentů přidalo ke své odpovědi i další doplnění, např. „vůbec nečerpáme“, „vždy projednáváme potřebu zapojení s ekonomem“. Objevila se však i tato odpověď: „Ne, a ani nevím, co ty zkratky znamenají.“ Což je u ředitele školy zarážející i přes ojedinelost odpovědi.



Při podrobnějším pohledu mezi různě velké školy v tabulce 10 a) zjistíme, že nejčastěji ředitelé s fondy šetří (v průměru okolo 50%). Z vyrovnaných výsledků vyčnívá pouze více než 91% ředitelů škol nad 50 zaměstnanců, kteří uvedli právě tuto možnost (ne)využití

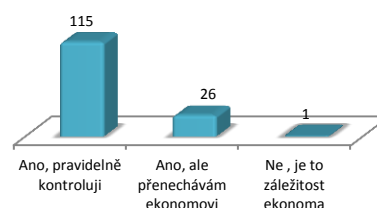
fondů, a cca 21% ředitelů nejmenších škol, kteří uvedli, že jejich školy nedisponují prostředky ve фондах.

Srovnání mezi různými druhy škol vychází velmi vyrovnaně, nejvyšší počet odpovídajících zvolilo „Ano, ale spíše šetříme“ – kromě ZUŠ, které takto odpovídaly ve více než 80%.

Z pohledu výzkumného problému jsou výsledky této otázky rovněž potvrzením znalostí v oblasti ekonomiky odpovídajících ředitelů. Na to, aby mohl ředitel kontrolovat hospodaření s fondy, musí vědět, jaké fondy organizace má, jakým způsobem se tvoří a čerpají. Z výsledků lze vyčíst i rozdílné podmínky financování škol. Pokud ředitel uvede, že fondy nevyužívá, protože v nich škola nemá prostředky, svědčí to o velmi napjatém školním rozpočtu. Fondy (RF, FO) jsou plněny z hospodářského výsledku (vyjma IF). Pokud škola neskončí v závěru roku s kladným hospodářským výsledkem, nemá z čeho plnit fondy a netvoří si žádné rezervy pro mimořádné události.

Otázka č. 11 Mám přehled o vývoji rozpočtu na platy a jeho jednotlivých složek a kontroluji jeho čerpání

Celkové výsledky ukazuje graf ⁶ – v této otázce se objevilo nejvíce shodných odpovědí ředitelů – cca 81% ředitelů má přehled o vývoji rozpočtu na platy a samo kontroluje jeho čerpání, 18% sleduje rozpočet, ale kontrolu přenechává, a pouze cca 1%



uvedlo, že rozpočet na platy je záležitostí ekonoma. 5 z respondentů přidalo i své názory a upřesnění – např. o důležitosti kontroly a její frekvenci.

V případě různě velkých škol z Tabulky 11 a) vyplývá, že v tomto případě neexistuje významnější souvislost mezi velikostí školy a jednotlivými odpověďmi vyjma třetí možnosti, kde se však jedná o jediného respondenta a výsledek tak není statisticky významný.

Při členění podle druhu školy nejsou v jednotlivých odpovědích výraznější rozdíly a výsledky jsou velmi vyrovnané stejně jako v případě členění podle velikosti školy.

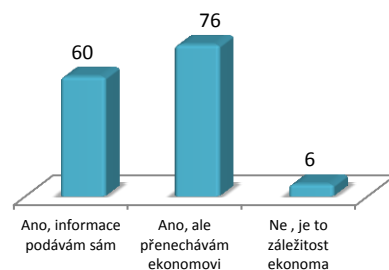
⁶ (podrobné výsledky v Tabulce 11a) a b)

Zde mírně vybočují pouze ředitelé spojených subjektů, u kterých se poměr samostatné přenechané kontroly mění ve prospěch kontroly přenechané ekonomovi (32,26%). Výsledky potvrzují velmi dobrou orientaci ředitelů v oblasti prostředků na mzdy, valná většina čerpání prostředků na platy sama kontroluje.

Otázka č. 12 Rozumím jednotlivým položkám výplatní pásky, a proto dokážu podat zaměstnancům potřebné informace

V tomto dotazu bylo možné se dovědět více informací zároveň. Nejdůležitějším zjištěním je přehled o položkách výplatní pásky, který v sobě skrývá hlubší znalost mzdového systému a odměňování. Pokud ředitel rozumí číslům na výplatnici a dokáže zaměstnanci vysvětlit, z čeho se skládá jeho plat, co znamená konkrétní suma v konkrétní kolonce, je to zároveň vyjádřením znalosti zákoníku práce a dalších předpisů souvisejících s odměňováním. A pokud má tento přehled, do značné míry se stejně jako v případě otázky č.11 eliminuje nebezpečí porušení rozpočtové kázně v platové oblasti hrazené ze státního rozpočtu. Dalším zjištěním je opět to, kolik ředitelů tyto informace podává zaměstnancům samo, a kolik přenechává tuto činnost ekonomovi.

Grafické znázornění výsledků v Tabulce 12 a) ukazuje, že nadpoloviční většina (53,52%) ředitelů výplatní pásce rozumí, ale informace podává ekonom, 42,25% podává informace samo a zbývajících 4,23% se touto činností nezabývá a považuje ji za povinnost ekonoma.



Při srovnání výsledků škol podle velikosti byl opět použit výpočet korelačního koeficientu, který vychází takto: v případě první a třetí odpovědi je zřetelná téměř stoprocentní závislost samostatného podávání informací na velikosti školy – čím menší škola, tím větší procento ředitelů informuje samo nebo se naopak touto problematikou vůbec nezabývají. V případě druhé odpovědi úměrně roste s velikostí školy i počet ředitelů, kteří delegují informování.

Ano, informace podávám sám	Ano, ale přenechávám ekonomovi	Ne, je to záležitost ekonoma
-0,98306	0,994424	-0,94058

Členění podle druhu školy ukazuje (viz Příloha č. 3 Tabulka 12 b), že nejčastěji podávají informace sami nejvíc ředitelé MŠ a ZŠ 1.- 5.roč. a malotřídní. Nejmenší procento u této

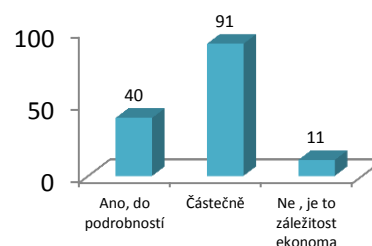
odpovědi tvoří ředitelé SŠ. Logicky pak tito ředitelé obsadili první místo v přenechání této činnosti ekonomům. 3 respondenti z MŠ považují informování za záležitost ekonoma stejně jako 2 ředitelé spojených subjektů a 1 ředitel plně organizované školy. Mezi dalšími informacemi se až na jeden již uvedený případ objevuje shodně, že ředitelé při informování spolupracují s účetní.

Vzhledem k deklarovanému porozumění položkám výplatní pásky lze opět konstatovat, že i v oblasti platové problematiky mají ředitelé dostatečné znalosti a naplňují tak další díly mozaiky finanční gramotnosti.

Otázka č. 13 Rozumím účetním výkazům (P 1-04, Rozvaha, Výkaz zisku a ztrát, Příloha...)

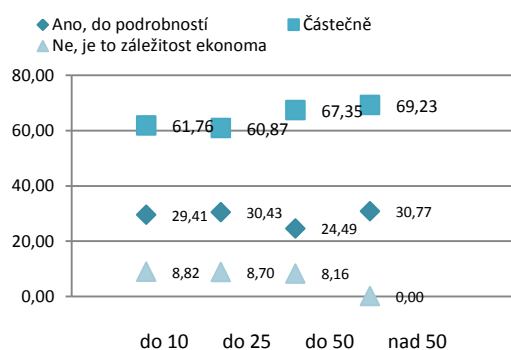
Řadu užitečných informací o hospodaření své organizace může ředitel nalézt ve výkaznictví. Každá škola je povinna odevzdávat tři základní typy výkazů – prvním je tzv. „výkonový“ výkaz, na jehož základě školy dostávají přiděl na platy a související výdaje ze státního rozpočtu. Dále pak výkaz P 1- 04, kterým škola prokazuje čerpání těchto prostředků (kromě souhrnných údajů obsahuje i členění na pedagogické a nepedagogické pracovníky, výši odvedených daní a pojistného a další složky platu), a třetím nejdůležitějším výkazem je výstup z účetnictví ve formě Rozvahy, Výkazu zisku a ztrát a Přílohy. Zde lze nalézt výsledek hospodaření organizace včetně dat o čerpání fondů, přijatých dotacích ze státního rozpočtu, od zřizovatele, o výsledku hospodářské činnosti atd.... Oba tyto výkazy je ředitel povinen za organizaci zajistit za každé čtvrtletí kalendářního roku. Proto alespoň částečná znalost a porozumění obsahu výkazů, které představují souhrn veškerých finančních transakcí provedených školou, je pro něj velmi užitečná.

Z výsledku dotazování uvedeného v grafu je patrné, že ředitelé jsou vesměs schopni vyčíst z výkazů důležité informace – více než 28 % ředitelů to zvládá samo a do detailu. Valná většina - cca 64% - se vyzná ve výkazech částečně, což znamená, že přestože by zřejmě nebyli schopni dopodrobna obsah výkazu



vysvětlit, základní a pro sebe důležité informace jsou z nich schopni vyčíst. Pouze zbývajících 7,75% se výkaznictvím vůbec nezabývá, protože ho považuje za záležitost ekonoma.

Při srovnání škol podle velikosti jsou výsledky jednotlivých odpovědí překvapivě vyrovnané (Tabulka 13 a) a není zde patrná souvislost mezi řediteli malých či větších škol - viz použitý graf. Údaje jsou uvedeny v procentech.



Při pohledu na výsledky podle druhu škol již výsledky tak vyrovnané nejsou (Tabulka 13 b). Ředitelé ZUŠ jsou nejméně do podrobností seznámenými s výkaznictvím - 17, 65%, největší procento dokonale seznámených ředitelů pak představují ředitelé spojených subjektů - 35,48% . Ředitelé ZUŠ vyrovnávají „nepříznivý výsledek“ nejvyšším procentem (70, 59%) odpovědi „Částečně“, nejnižší procento tvoří ředitelé malotřídních škol, kteří zvolili tuto odpověď v polovině případů. Za záležitost ekonoma považuje výkaznictví největší procento malotřídních škol - 16,67% , nejlépe vychází z dotazu ředitelé středních škol, gymnázií a konzervatoří, kteří odpověď „Ne, je to záležitost ekonoma“ neuvedli ani v jednom případě.

V několika doplňujících odpovědích ředitelé uvádějí převážně spolupráci s odborníky – ekonomy. V jednom případě odpověď přiznává bezradnost nad výkazem P 1-04 a spolehnutí se na ekonoma.

Výsledky této otázky jsou dobrou zprávou o schopnostech ředitelů – většina z nich dovede a má zájem alespoň částečně rozumět výkazům, které vyjadřují stav hospodaření jim svěřených škol. Opět je to důkaz gramotnosti v rozpočtové oblasti. Jen minimum ředitelů této možnosti získat přehled o financích své organizace nevyužívá.

Otázka č. 14 Snažím se pro školu získat mimorozpočtové prostředky

Jak již bylo výše uvedeno, důležitou součástí ekonomické gramotnosti ředitele by měla být i schopnost získat pro školu další zdroje finančních prostředků. Proto byl dotaz na tuto oblast rovněž zařazen do výzkumu. Na první pohled by se mohlo zdát, že zapojení/nezapojení do získávání jiných zdrojů může být jedním z měřítek

pro ekonomickou či finanční gramotnost ředitele. Vzhledem k velmi rozdílným podmínkám jednotlivých škol je však otázkou, zda lze ředitele, kteří nejsou aktivní, posuzovat v tomto bodě jako finančně negramotné. Pokud škola funguje v sociálně slabé oblasti, těžko bude shánět sponzory. Pokud nemá prostory či zájemce o ně, nemůže pronajímat, na granty rovněž nedosáhne každá škola atd., včetně kombinace všech nepříznivých okolností.

Ředitelé vybírali druh/způsob, jakým získávají další zdroje. Dále mohli uvést, že nemají možnost jiné prostředky získat, či uvést jinou možnost a vlastní zkušenosti. Počet odpovědí proto převyšuje počet respondentů, kteří mohli zvolit podle skutečnosti několik odpovědí současně.

Z odpovědí ředitelů vyplývá, že jen mizivé procento (1,37 %) z nich skutečně žádné prostředky nad stanovený rozpočet nezískává. A to právě proto, že k tomu nemá příležitost.

Dobrou zprávou pro školy je, že všichni ostatní ředitelé – 98,63% - zvolili alespoň jeden využívaný mimorozpočtový zdroj, což svědčí o jejich aktivitě v této oblasti. Podrobné výsledky viz Tabulka 14 a), 14 b).



Nejčastějším vedlejším zdrojem jsou projekty a granty, nečekaně velkou skupinou jsou sponzorské dary, více než čtvrtinu tvoří vlastní doplňková činnost. Mezi jinými možnostmi se objevilo např. pořádání školního plesu, spolupráce firem na maturitách, sběrové soutěže. Diskutabilní v oblasti mimorozpočtových zdrojů je odpověď „jednání s dodavateli služeb o „optimalizaci“ jejich služeb - dá se upravit cena i na polovinu původní hodnoty“. Bylo by zřejmě věci názoru, zda se jedná spíše o úsporu přidělených prostředků, nebo se situace dá chápat i jako neoficiálně poskytnutý sponzorský dar. Další uvedená možnost - „navýšení prostředků na provoz od zřizovatele“ - sice zlepší rozpočet školy, ale vzhledem k finančním vztahům organizace - zřizovatel nepatří mezi vedlejší zdroje. Jiná situace by ale zřejmě nastala v případě získání prostředků z grantů či jiných výzev vypsaných zřizovatelem.

Pokud srovnáme průměrnou aktivitu jednotlivých velikostí škol pomocí tabulky (bez záporných odpovědí), je patrné, že spolu s velikostí školy vzrůstá také zapojení do získávání jiných zdrojů financování (viz poslední sloupec tabulky – průměrný počet odpovědí – uvedených způsobů získávání zdrojů mimo přidělený rozpočet). Tento fakt může být způsoben širšími možnostmi větších subjektů, popř. i uvolnění ředitele z osobního vykonávání některých povinností delegovaných na jiné zaměstnance nebo naopak pověření dalších pracovníků získáváním jiných zdrojů.

škola	počet odpovědí	počet respond.	průměr
do 10	55,00	34	1,62
do 25	96,00	46	2,09
do 50	108,00	49	2,20
nad 50	33,00	13	2,54

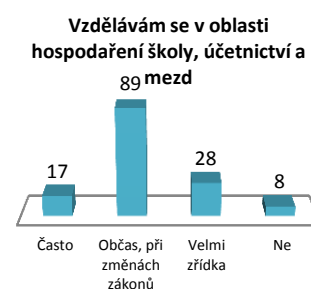
Při srovnání aktivit podle typu školy můžeme zjistit např., že nejaktivnější v získávání sponzorů jsou ředitelky MŠ, malotřídní školy se nejvíce zapojují do projektů a grantů, v doplňkové činnosti vedou plně organizované ZŠ. Nejvíce záporných odpovědí „Nemám možnost“ se objevilo ve výsledcích ze ZUŠ (Viz Tabulka 14 b).

Vcelku lze téměř všechny odpovídající ředitele považovat za aktivní v oblasti získávání mimorozpočtových zdrojů. Naplňují tak obsah odpovídající oblasti ekonomické gramotnosti, byť by v duchu úvodního odstavce k této otázce mohla být diskutabilní a obtížně hodnotitelná.

Otázka č. 15 Vzdělávám se v oblasti hospodaření školy, účetnictví a mezd

Patřičné gramotnosti lze dosáhnout především pomocí vzdělávání a následných osobních zkušeností. Ani tato oblast proto ve výzkumu nemohla scházet.

Výsledky dotazu patrné z grafu svědčí o povědomí ředitelů o důležitosti vzdělávání. Často se v oblasti ekonomiky vzdělává 11,97 % odpovídajících ředitelů, 62,68 % respondentů se vzdělává občas v souvislosti se změnami zákonů – obě skupiny ředitelů chtějí mít aktuální informace a znalosti. 19,72 % ředitelů se vzdělává zřídka a zbylých 5,63% se nevzdělává vůbec.



Nejaktivnějšími účastníky vzdělávání jsou ředitelé škol nad 50 zaměstnanců, z nichž žádný nevynechává vzdělávání v ekonomické oblasti. Nejvíce negativních odpovědí zaznamenaly překvapivě nejmenší školy do 10 a do 25 zaměstnanců (8,82 % a 8,70%). Překvapivý je

výsledek proto, že právě ředitelé malých škol si stěžují na nemožnost delegování povinností. Dalo by se tedy předpokládat, že budou vzhledem k povinnostem nuceni i více se vzdělávat. Je však pravdou, že procento záporných odpovědí je velmi malé, a nedá se podle toho usuzovat na výrazně menší vzdělávací aktivitu ředitelů menších škol (viz. Údaje v Tabulce 15 a).

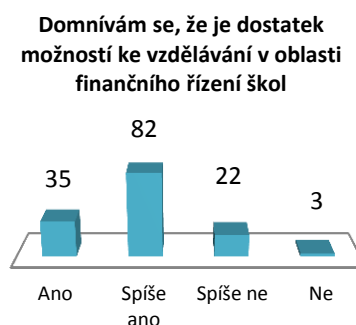
Při srovnání podle typu školy jsou v procentuálním vyjádření nejméně aktivní ředitelé malotřídních škol, nejaktivnějšími často se vzdělávajícími jsou ředitelé MŠ a ZUŠ (Tabulka 15 b). Pokud k tomuto údaji přidáme i respondenty vzdělávající se občas při změnách zákonů, vyjdou jako nejaktivnější ředitelé MŠ těsně následováni řediteli ZUŠ, řediteli spojených subjektů a plně organizovaných škol, a nejméně se vzdělávají ředitelé SŠ a malotřídních škol.

Z názorů a zkušeností ředitelů se ve výsledcích objevilo, že „není dostatek kvalitních akcí určených přímo ředitelům škol, proto zejména samostudium a konzultace s účetní“, zmíněna byly letitá praxe a současné studium pro ředitele škol.

Výsledky dotazu se dají shrnout jako velmi dobré – valná většina (téměř 75%) ředitelů se často nebo při změnách zákonů vzdělává. Toto zjištění koresponduje se zjištěním v již citované diplomové práci M.Bareše (Bareš, 2012), kde ředitelé uvedli „Finanční management školy“ jako druhé nejdůležitější vzdělávací téma. Vzdělávání je základem k vyšší úrovni ekonomické gramonosti ředitelů.

Otázka č. 16 Domnívám se, že je dostatek možností ke vzdělávání v oblasti finančního řízení škol

Pokud se ředitelé mají získat ekonomické znalosti, je zapotřebí, aby měli dostatek příležitostí vzdělávání. Podle výsledků dotazu je patrné, že převážná většina ředitelů je o dostatku vzdělávacích příležitostí přesvědčena zcela, nebo se ke kladné odpovědi přiklání (24,65% a 57,75%). Dalších 15,49 % se přiklání spíše k názoru, že není dostatek možností, 2,11 % je o tom přesvědčeno. Pro zajímavost byly srovnány výsledky respondentů, kteří odpovídali *Ne* na předešlý dotaz, s výsledky této otázky: zda neexistuje



souvislost mezi pasivitou ve vzdělávání s názorem o jeho nedostatku. Ani v jednom z případů se však tato spojitost neprokázala. O nedostatku příležitostí je přesvědčen i často se vzdělávající ředitel. Opět se ale podle tohoto zjištění nedá paušalizovat kvůli velmi nízkému procentu respondentů s podobným názorem.

Při srovnání podle velikosti školy není patrná souvislost odpovědí s velikostí školy. Nejvíce jednoznačně kladných odpovědí vzešlo od ředitelů škol nad 50 zaměstnanců, nejvíce záporných odpovědí pochází od ředitelů malých škol do 10 zaměstnanců (Tabulka 16 a).

U škol podle typu vyšel zajímavý výsledek u malotřídních škol, kde první tři možnosti (Ano, Spíše ano a Spíše ne) získaly stejné procento odpovědí. V tomto typu škol se rovněž našlo nejvíce kladných odpovědí. Nejméně jsou o dostatku vzdělávání přesvědčeny ředitelky MŠ (Tabulka 16 b).

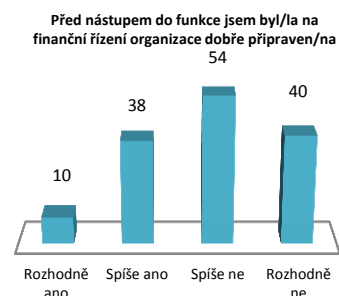
V názorech ředitelů pak několikrát zazněl povzdech nad scházejícími financemi na školení, kritizovány byly příliš odborně zaměřené semináře, či zaměřené odborně, avšak ne pro školství, a zpochybněna byla i kvalita.

Celkově výsledky ukazují, že odpovídající ředitelé z většiny považují možnosti vzdělávání za dostatečné, i když s výhradami.

Otázka č. 17 Před nástupem do funkce jsem byl/la na finanční řízení organizace dobře připraven/na

Před nástupem do funkce má každý budoucí ředitel jistě představu o tom, jak by měla škola po všech stránkách fungovat. Skutečnost ho však může překvapit v případě, že jeho představa není s realitou v souladu. Proto byl do dotazníkového šetření zařazen tento dotaz, který částečně souvisí i s předešlými dvěma otázkami s tématem vzdělávání.

Výsledky otázky jen podtrhují důležitost vzdělávání v oblasti hospodaření příspěvkové organizace a to nejlépe ještě před převzetím zodpovědnosti za chod školy. Pouze 7,04 % ředitelů je rozhodně přesvědčeno o své připravenosti řídit školu po finanční stránce. Dalších 26,76% se k tomuto názoru přiklání a společně



tvoří zhruba třetinu těch, kteří při nástupu do funkce alespoň částečně věděli, co je v oblasti finančního řízení čeká. Pro další dvě třetiny ředitelů bylo pravděpodobně finanční řízení na počátku řídicí kariéry velmi obtížné, neboť se ve zpětném pohledu necítili dostatečně připraveni – odpovídali Spíše ne a Rozhodně ne.

V tabulce 17 a) je možno nalézt některá zajímavá čísla – nejméně připraveni se například cítili ředitelé největších škol nad 50 zaměstnanců – „Rozhodně ne“ jich uvedlo 38,46%. Nejvíce připraveni (Rozhodně ano) se cítili ředitelé škol do 50 zaměstnanců – přesto tvořila tato kategorie ve srovnání s ostatními odpověďmi pouze 10,2%. Z údajů nevyplývá významnější souvislost mezi typem či velikostí školy a dosaženým výsledkem.

Tabulka 17 b) ukazuje, že nejméně připraveni se cítili ředitelé plně organizovaných škol, kterých 41,38% zvolilo odpověď „Rozhodně ne“. Zajímavá byla názorová shoda ředitelů malotřídních a spojených subjektů – zde se odpověď „Rozhodně ano“ neobjevila ani v jednom případě. Nejjistěji se naopak cítili ředitelé SŠ, kterých „Rozhodně ano“ odpovědělo 10,53%. Zajímavý výsledek nabídly ZUŠ, kde se rozhodně nepřipraven necítil ani jeden z ředitelů.

Pokud srovnáme všechna kladná a záporná vyjádření, vychází jako pocitově nejlépe připraveni ředitelé spojených subjektů, na opačném pólu se ocitly ředitelky MŠ.

Z dalších zkušeností a názorů uvedených v dotazníku uvedme např.:

- „před nástupem jsem již zastával řídicí funkci, tj. připraven jsem byl. Pochybuji ..o připravenosti v oblasti finanční učitele, který se uchází o místo ředitele.“
- „většinou toto nikdo neřeší“,
- „pomohla mně 4 letá práce jako ZŘŠ“,
- „absolvovala jsem sice funkční studium jako zástupce ředitele, v praxi se ale k dokonalosti \prokousávám\" sama a za pomoci externích spolupracovníků“,
- „v té době ještě o financích rozhodovali jiní“.

Z těchto názorů vyplývá dobrá zkušenost v případě, že funkci ředitele předchází funkce zástupce, i špatná ve smyslu, že to, jak je ředitel na řízení připraven, nikoho kompetentního nezajímá, a ředitelé si musí znalosti z finančního řízení osvojovat za provozu. Což samozřejmě představuje velké nebezpečí selhání a organizaci ohrožujících chyb.

Celkový výsledek koresponduje s výsledky výzkumu Milana Bareše (Bareš, 2012) a je důvodem k zamyšlení nad profesní přípravou ředitelů před nástupem do funkce. O tom, jak funguje pedagogický proces zpravidla nastupující ředitel /současný učitel/, přehled má. O tom, co představuje řízení organizace po finanční stránce, však noví ředitelé velké povědomí nemají. Proto by zcela jistě měla jejich příprava alespoň částečně proběhnout před nástupem do funkce.

Otázka č. 18 Seřad'te, prosím, podle obtížnosti Vaše pracovní povinnosti

Zjištění, jaké místo co do obtížnosti zaujímá finanční řízení, měla za úkol tato otázka. Podle očekávání bylo největším počtem ředitelů uvedeno na prvním místě právě finanční řízení, to je následováno další náročnou činností - vedením lidí, dále řízením provozu, řízením pedagogického procesu a nejméně obtížnou se jeví respondentům personalistika. Umístění finančního řízení na špici v obtížnosti znovu koresponduje s potřebností vzdělávacích témat vyjádřenou v již citované práci M. Bareše.

Povinnosti	Počet respond.	Vyjádření v %
Finanční řízení	48	33,80
Vedení lidí	32	22,54
Řízení provozu	27	19,01
Řízení ped. procesu	25	17,61
Personalistika	10	7,04

Při srovnání podle velikosti školy zjistíme z Tabulky 18 a) v Příloze č.3, že shodně všechny školy bez ohledu na velikost mají finanční řízení uvedeno jako nejobtížnější. Výjimkou jsou pouze školy nad 50 zaměstnanců, kde se obtížnost finančního řízení shoduje s obtížností vedení lidí. Srovnání obou oblastí, kde se projevila závislost výsledku na velikosti školy, ukazuje, že pocítovaná obtížnost finančního řízení klesá s velikostí školy – čím větší škola, tím menší procento ředitelů jej za nejobtížnější považuje – viz. přiložený korelační koeficient. Naopak, jak je vidět s velikostí školy stoupá počet ředitelů přesvědčených o obtížnosti vedení lidí.

Vedení lidí	%	Finanční řízení	%
4	11,76	12	35,29
11	23,91	16	34,78
13	26,53	16	32,65
4	30,77	4	30,77
Korel. koeficient	0,944		-0,975

Ačkoliv některá zjištění nebyla cílem výzkumu, nepostrádají svůj význam. Z údajů vyplývají i další zajímavé výsledky – nejméně obtížnou se ředitelům jeví personalistika. Zajímavý je výsledek u Řízení pedagogického procesu, který ukazuje jeho cítěnou nejmenší obtížnost u škol do 50 zaměstnanců (8,16%). Vzhledem k velikosti takovýchto škol by se dalo předpokládat, že zajištění a řízení pedagogického procesu budou ředitelé

považovat za obtížné. Pro lepší představu byly jednotlivé složky práce ředitele znázorněny v barevně odlišené tabulce.

Obtížnost finančního řízení - podle velikosti školy

Škola/ pořadí obtížnosti	1	2	3	4	5
do 10	Finanční řízení	Řízení ped.procesu	Řízení provozu	Vedení lidí	Personalistika
do 25	Finanční řízení	Vedení lidí	Řízení ped.procesu	Řízení ped.procesu	Personalistika
			Řízení provozu	Řízení provozu	
do 50	Finanční řízení	Vedení lidí	Řízení provozu	Personalistika	Řízení ped.procesu
nad 50	Finanční řízení	Finanční řízení	Řízení ped.procesu	Personalistika	Personalistika
	Vedení lidí	Vedení lidí		Řízení provozu	Řízení provozu

V Příloze č.3 v tabulce 18 b) z údajů vyplývá např., že nejobtížněji se řídí finance ředitelům malotřídních škol – 66,67% jich zvolilo tuto možnost, což v procentuálním vyjádření vysoce (dvojnásobně) převyšuje všechny ostatní typy škol. Nejmenší procento v obtížnosti vyšlo u ředitelů spojených subjektů – 29, 03%, zde se finanční řízení v obtížnosti rovná s vedením lidí. Pouze u středních škol a gymnázií se objevilo jiné pořadí obtížnosti – za nejtěžší považují jejich ředitelé vedení lidí. Opět bylo pro názornost použito barevné znázornění.

Obtížnost finančního řízení - podle druhu školy

Škola/ pořadí obtížnosti	1	2	3	4	5
MŠ	Finanční řízení	Řízení provozu	Řízení ped.procesu	Vedení lidí	Personalistika
ZŠ 1.- 9.roč.	Finanční řízení	Vedení lidí	Řízení ped.procesu	Řízení ped.procesu	Řízení provozu
			Personalistika	Personalistika	
ZŠ 1.- 5.roč., malotř.	Finanční řízení	Řízení ped.procesu	Řízení ped.procesu	Vedení lidí	Vedení lidí
		Personalistika	Personalistika	Řízení provozu	Řízení provozu
Spoj.sub. - např.MŠ + ZŠ	Finanční řízení	Finanční řízení	Řízení provozu	Řízení ped.procesu	Personalistika
	Vedení lidí	Vedení lidí			
SŠ, gym., konzerv.	Vedení lidí	Finanční řízení	Řízení ped.procesu	Řízení provozu	Personalistika
ZUŠ	Finanční řízení	Řízení provozu	Řízení ped.procesu	Řízení ped.procesu	Personalistika
			Vedení lidí	Vedení lidí	

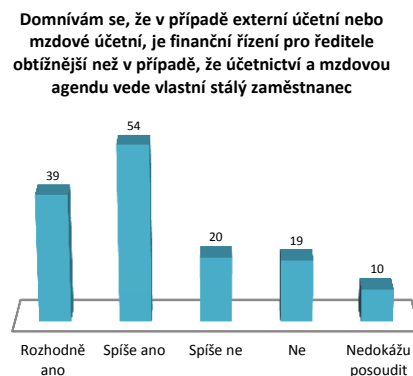
Kromě prioritně zamýšlených údajů o finančním řízení byly díky použité metodě škálování zjištěny i další zajímavé údaje a souvislosti. Zmíněné vedení lidí cítí jako nejzávažnější ředitelé velkých škol, s čímž korespondují typy škol – spojené subjekty a střední školství. Zajímavé je zjištění obtížnosti řízení provozu školy v MŠ a ZUŠ, u kterých obsadila tato

část náplně práce 2. místo hned po finančním řízení. Místo na konci stupnice opět obsadila personalistika.

Otázka č. 19 Domnívám se, že v případě externí účetní nebo mzdové účetní, je finanční řízení pro ředitele obtížnější než v případě, že účetnictví a mzdovou agendu vede vlastní stálý zaměstnanec

Tento dotaz byl do výzkumu zařazen vzhledem k signálům od ředitelů různých druhů škol ve smyslu větší obtížnosti a horší komunikace v případě externího účetního/ekonomy. Výsledek tedy měl tento předpoklad potvrdit nebo vyvrátit.

Jak je patrné z grafu, převaha odpovědí s kladným znaménkem svědčí o tom, že ředitelé tento názor mají, ať už z vlastní či převzaté zkušenosti. Rozhodně je o větší obtížnosti přesvědčeno 39 – tj. 27,46% odpovídajících ředitelů, dalších 38,03% ředitelů se k tomuto názoru přiklání. Dohromady tvoří více než 65%, což představuje téměř 2/3 ředitelů. „Spíše ne“ odpovědělo 14,08% ředitelů, „Ne“ pak 13,38%. Téměř 8% ředitelů si netroufá posoudit oba případy; můžeme jen spekulovat o důvodech, např. z nedostatku zkušeností z druhé strany.



Tabulka 19 a) přináší opět srovnání výsledků podle velikosti školy. Nejvíce odpovědi „Rozhodně ano“ vzešlo od ředitelů největších škol – 30,77%, stejné procento ředitelů škol této velikosti však odpovídalo i „Spíše ne“. Pokud seskupíme obě kladné odpovědi, dostaneme poměrně vysoké procento – 76,09 % u škol do 25 zaměstnanců. Nejméně přesvědčenými o složitějším fungování školy s externím ekonomem/účetním byly ředitelé největších škol (46,15% z nich zvolilo „Ne“). Ředitelé škol nad 50 zaměstnanců také tvořili největší procento respondentů bez jasného postoje.

Tabulka 19 b) poskytuje výsledky seřazené podle druhu školy. Zde výsledkem vysoce přesahujícím průměr byly odpovědi „Ano“ u ředitelů ZUŠ – takto jich odpovědělo 52,94%. Opačný zásadní názor měli ředitelé ZŠ 1.-9.roč. – 17,24% si nemyslí, že by řízení bylo s externistou obtížnější. Opět lze sloučit kladné a záporné odpovědi. Ke kladným

hodnotám se nejvíce přikláněli opět ředitelé ZUŠ, Zajímavý výsledek vyšel u spojených škol – zde se kladné a záporné odpovědi rovnají.

Názory vyjádřené některými řediteli uvádějí složitější a zdlouhavější komunikaci u externího ekonoma, či názor, že „pro práci ředitele školy je přítomnost vlastní účetní a mzdové účetní jednoznačně nutností“. Jeden z ředitelů považuje zaměstnávání externího ekonoma za mrhání státními prostředky.

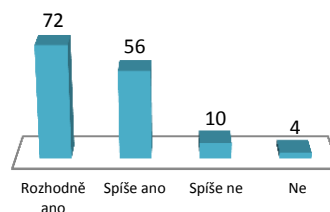
Celkově výsledky dotazu potvrzují názory a předpoklady získané rozhovory s kolegy – a to, že pokud ředitel nemá ekonoma k dispozici neustále ve škole, je pro něj finanční řízení obtížnější. Je to i důkaz rozdílných podmínek, za jakých ve školách finanční řízení probíhá.

Otázka č. 20 Raději bych čas nutný na úkony v ekonomické oblasti věnoval/la řízení pedagogického procesu

Prvořadým úkolem ředitele je bezpochyby řízení pedagogického procesu, bez ohledu na pocítovanou složitost dalších řídicích činností. Ekonomická sféra (a další oblasti) však zabírá řediteli značnou část jeho pracovního času a je cítěna jako riziková a obtížná. Dalo by se tedy předpokládat, že se ředitelé budou raději věnovat právě tomu, co je pro ně více ohrožující, aby eliminovali případná rizika. Ke zjištění, zda i přes rizikovost finančního řízení by se raději věnovali pedagogickému procesu, byl do dotazníku zařazen tento dotaz.

Údaje v grafu vypovídají o tom, že nadpoloviční většina (50,70%) ředitelů by se rozhodně raději věnovala řízení pedagogického procesu než finančnímu řízení. Když k tomuto číslu přidáme další přiklánějící se respondenty (39,44%), získáme více než 90% ředitelů, kteří by rádi věnovali více času výchovnému a vzdělávacímu procesu na úkor ekonomiky. Z výsledku se dá usuzovat, že předchozí získané údaje o obtížnosti a náročnosti finančního řízení jsou skutečně platné, že tyto povinnosti mohou být pro ředitele škol brzdou při řízení nejpodstatnější části každé školy.

Raději bych čas nutný na úkony v ekonomické oblasti věnoval/la řízení pedagogického procesu



V Tabulce 20 a) (Příloha č.3) můžeme opět porovnávat odpovědi ředitelů podle velikosti školy. Z čísel je patrné, že odpovědi jsou v různých školách různě početné a není zde žádný vztah mezi velikostí školy a stoupajícím či klesajícím počtem odpovědí. Nejraději by se více pedagogickým procesem zabývali ředitelé nejmenších škol do 10 zaměstnanců – ti také nejčastěji uvedli v otázce č.18 finanční řízení jako nejobtížnější a v otázce č.5 nejméně delegovali povinnosti a většinu práce v oblasti řízení financí vykonávají sami. S jejich odpověďmi koresponduje i jeden z vyjádřených názorů - „často se u ředitele pedagogická činnost vytrácí na úkor administrativy“. Jejich výsledek u odpovědi „Rozhodně ano“ činí 73,53 %. Pokud k tomuto číslu přidáme další spíše kladnou odpověď, získáme 97,06 % takto smýšlejících ředitelů nejmenších škol. To se dá považovat za velmi vypovídající údaj v souvislosti s uvedenými předchozími otázkami. Při stejném postupu dostaneme ale také téměř 92 % zastoupení ředitelů škol do 50 zaměstnanců.

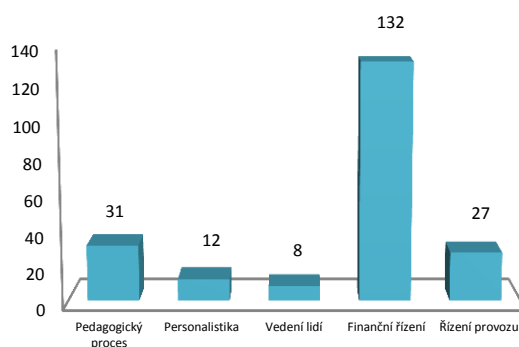
Na opačném názorovém pólu se ocitli ředitelé škol do 25 zaměstnanců – 6,52% jich odpovědělo „Rozhodně ne“. Pokud však opět sečteme všechny záporně laděné odpovědi, nejméně by chtěli poměr aktivit měnit ředitelé škol nad 50 zaměstnanců. Ti ani v jednom případě neuvedli možnost „Ne“. To může souviset s některými názory vyjádřenými mimo odpovědi – zde uvádějí ředitelé např., že „ředitele povinností v ekonomické oblasti nikdo nezabaví“, že „nelze přenést odpovědnost za finance“, že „pokud ředitel nemá přehled, nemůže ovlivňovat efektivitu vynakládaných prostředků“, a že „by měl financím a rozpočtu rozumět“.

Údaje v Tabulce 20 b) ukazují, že nejvíce přesvědčení (odpovídali „Rozhodně ano“) jsou ředitelé MŠ a malotřídních škol, nejméně by chtěli ekonomickou stránku minimalizovat (odpovídali „Rozhodně ne“) ředitelé plně organizovaných škol a spojených subjektů, které většinou patří mezi velké organizace. Pokud spojíme kladné výsledky, 100% ředitelů malotřídních škol a ZUŠ by raději čas věnovalo pedagogickému procesu. Opačný názor při součtu záporných odpovědí vyšel znovu u ředitelů plně organizovaných škol, kteří jsou následováni spojenými subjekty. Z výsledků v tabulce však jasně vyplývá, že naprostá převaha ředitelů touží nezanedbávat kvůli ekonomice (či další administrativě) pedagogický proces.

Otázka č. 21 Kterou oblast považujete za nejrizikovější pro ředitele z hlediska kontrol a možných sankcí (popř. i odvolání z funkce)

Práce ředitele s sebou přináší řadu rizik v nejrůznějších oblastech. Proto byla do dotazníku zařazena otázka, která oblast se jeví ředitelům jako nejrizikovější z pohledu kontroly a možných sankcí. Ředitelé mohli svobodně uvést jednu nebo více nejrizikovějších oblastí. Proto také počet odpovědí převyšuje počet respondentů – celkem 210.

Pohledem na grafické znázornění zjistíme, že finanční řízení je zjevně pro ředitele škol nejobávanější oblastí – 92,96 % ředitelů. Tento počet několikanásobně převyšuje ostatní možná rizika. Takový výsledek po předchozích odpovědích ale není nijak překvapující – finanční oblast je



nejlépe kontrolovatelná, jde o přesná čísla a postupy (avšak s leckdy protichůdnými výklady souvisejících předpisů). Pokud je navíc pro ředitele činností velmi obtížnou, rád by se jí alespoň částečně vyhnul, a přitom za ni plně odpovídá, nutně ji bude považovat za největší riziko.

Naopak nejmenší obavy mají ředitelé ze sankcí v oblasti vedení lidí – uvedlo jej jen 5,63 % ředitelů. Tento výsledek je poněkud překvapujícím ve srovnání s pocíťovanou obtížností vedení lidí v otázce č. 18. Druhou nejrizikovější oblastí je pro ředitele pedagogický proces, i přesto však představuje pouze necelou čtvrtinu počtu odpovědí ve srovnání s finančním řízením (uvedlo ji 21,83 % z celkového počtu respondentů).

Srovnání odpovědí podle velikosti řízených škol vyjádřených v % z počtu odpovědí v Tabulce 21 a) ukazuje největší riziko vnímané u ředitelů škol do 50 zaměstnanců, ti jsou těsně následováni řediteli nejmenších škol, což je dalším důkazem, že pro tyto ředitele je finanční řízení skutečně náročnou záležitostí. Nejméně závažně cítí toto téma ředitelé škol do 25 zaměstnanců, avšak i přesto jich takto odpovídalo 58,9 %.

Tabulka 21 b) v % z počtu odpovědí srovnává výsledky podle druhu školy. Zde si finanční řízení vede „nejlépe“ u SŠ a ZUŠ – 65,38 a 68 % jejich ředitelů jej jako riziko uvedlo.

Zajímavé jsou výsledky u položky Pedagogický proces. Zde nejvíce rizika vidí ředitelé ZŠ 1. – 9.roč., jejich odpovědi tvoří 8,33 % z celkového počtu. Dalším zajímavým bodem jsou malotřídní školy, u kterých se riziko spojené s personalistikou a vedením lidí neobjevilo ani v jednom případě.

U tohoto typu otázky lze četnost odpovědí interpretovat i ve vztahu k celkovému počtu 142 respondentů. K tomu slouží Tabulka 21 c) a d). V tabulce 21 c) se dovíme, že plných 100 % ředitelů největších škol nad 50 zaměstnanců vidí jako nejrizikovější finanční řízení. U této kategorie jako u jediné také vychází odpovídající korelační koeficient – počítovaná rizikovost stoupá s velikostí školy.

Finanční řízení	%
30	88,24
43	93,48
46	93,88
13	100,00
korel. koeficient	0,9575

V průměru 22% ředitelů uvedlo jako druhé největší riziko pedagogický proces. Personalistika byla nejvíce uváděna řediteli největších škol, vedení lidí pak školami do 50 zaměstnanců, řízení provozu je nejrizikovější pro ředitele škol do 25 zaměstnanců.

V Tabulce 21 d) podle druhu školy vede riziko finančního řízení u ředitelů ZUŠ, kteří jej uvedli v 100%. Pedagogický proces pak nejčastěji (33,33 %) uváděli ředitelé malotřídních škol, personalistiku ředitelé ZŠ 1.- 9. roč. (13,79 %), stejné procento u stejných ředitelů obsadilo vedení lidí a řízení provozu uvedli nejčastěji ředitelé ZUŠ (23,53 %).

I u tohoto dotazu ředitelé využili možnosti vyjádřit svůj názor. Uvádějí např., že všechny oblasti jsou důležité a porušení vede k odvolání, „nezdá se mi žádná oblast nejtěžší, ale vše dohromady na jednoho ředitele“, „každá z těchto oblastí je náročná, ale protože ředitelé škol jsou především pedagogové, je pro ně finanční řízení náročnější“. Dále si jeden z ředitelů stěžoval na velkou důslednost a nepříjemnost finančního auditu ze strany zřizovatele, a další z respondentů uvedl velkou zodpovědnost za rozpočet školy.

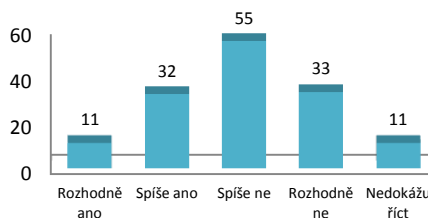
Výsledky dotazu jasně ukazují, že finanční řízení chápou ředitelé jako největší riziko. Tento názor několikanásobně převyšuje cítěnou rizikovost všech ostatních oblastí práce ředitele školy.

Otázka č. 22 Rád/da bych předal/la zodpovědnost za ekonomickou stránku školy ekonomovi či zřizovateli výměnou za menší autonomii v rozhodování o čerpání finančních prostředků

Ředitelské pravomoci se v různých státech různí a praxe se dá nastavit velmi rozdílným způsobem (viz kapitola 6 Finanční řízení škol v dalších zemích). Čeští ředitelé mají poměrně vysokou rozhodovací svobodu. Většina z nich cítí finanční řízení jako velmi obtížnou a rizikovou součást své práce. Do dotazníku, proto byla vložena otázka, zda by v případě zkrácení povinností a zodpovědnosti předali část rozhodování do jiných rukou. Zároveň výsledky dotazu poslouží jako potvrzení či vyvrácení stejně znějícího tvrzení T3.

Výsledky ukazují, že ačkoliv je finanční řízení obtížné, plné rizika, a ředitel je nezdůvěřivý na ně sám, velká část ředitelů by i přes tyto obtíže raději o finanční oblasti rozhodovala nadále sama. Pouze 7,75 % respondentů by se svých pravomocí a s nimi spojené zodpovědnosti rozhodně vzdalo, dalších 22,54% se k tomuto názoru přiklání. Rozhodně by se pravomocí nevzdalo 23,24 % ředitelů a s tímto řešením sympatizuje dalších 38,73 % z celkového počtu. Malá část ředitelů 7,75 % nedokáže posoudit, zda by se vzdalo/nevzdalo odpovědnosti výměnou za menší autonomii. Pokud spojíme záporné odpovědi, dostaneme téměř 2/3 ředitelů (61,97 %), kteří by své rozhodovací kompetence neradi opouštěli.

Rád/da bych předal/la zodpovědnost za ekonomickou stránku školy ekonomovi či zřizovateli výměnou za menší autonomii v rozhodování o čerpání finančních prostředků



Z těchto výsledků se dá usuzovat, že značná část řídicích pracovníků oceňuje výhody právní subjektivity a samostatnosti s ní spojené. Ačkoliv to pro ně znamená skutečně náročnou složku jejich řídicí funkce, možnost relativně samostatně plánovat a rozhodovat o finanční stránce organizace jim vykompenzuje všechny možné komplikace finančního řízení.

Opět se nabízí pohled na některé zajímavé výsledky u různě velkých škol – zde je z Tabulky 22 a) zřejmé, že nejvíce ředitelů ochotných zbavit se pravomocí se vyskytlo mezi řediteli největších škol nad 50 zaměstnanců (15,38%) a stejné procento se jich k názoru přiklání. Nejméně těch, kteří by se rozhodně vzdali pravomocí, je mezi řediteli škol do 50 zaměstnanců – pouhých 4,08%, a z těchto škol je i nejvíce nejistých ředitelů–

10,20%. Pokud výsledky polarizujeme pouze do kladných a záporných odpovědí, pak nejvíce se svých pravomocí a zodpovědnosti drží ředitelé škol do 25 zaměstnanců – 71,74%. Z údajů v tabulce 22 a) také vyplývá, že zde neexistuje žádná závislost některé z odpovědí na velikosti školy.

U škol různého druhu se nejmenší procento těch, kteří by oželeli pravomoci, vyskytuje u spojených subjektů – 3,23%. Tyto školy mají také největší procento rozhodně záporných odpovědí. „Rozhodně ano“ uvedlo nejvíce ředitelů malotřídních a neúplných škol. Pokud opět spojíme kladné a záporné odpovědi, vychází zajímavý výsledek u malotřídních škol, kde je poměr přesně 50 : 50. V tomto případě znamená 50% také největší číslo u možnosti zbavit se části povinností a zodpovědnosti. Nejvíce nerozhodnutých ředitelů je mezi řediteli ZUŠ – 17,65%.

Několik ředitelů také využilo možnost okomentovat otázku. V názorech se objevily obavy či rozčarování z vývoje v této oblasti - např.: „Stejně musíme mít od zřizovatele v zásadě na vše jeho souhlas.“ „Lákavá možnost, ale obávám se, že by pak převažovaly ekonomické zájmy nad dětmi, což se mi nelíbí.“ „Mohu posoudit rozhodování do roku 2003, kdy se staly všechny školy právními subjekty, to bylo skutečně o rozhodování, hospodaření a potom také s odpovědností. Nyní už téměř žádná autonomie neexistuje, naopak jsme stále více ubíjeni dalšími dílčími PO.“ Naprosto jednoznačně se pak vyjádřili dva ředitelé: „Je to moje odpovědnost, tak chci také rozhodovat.“ „Myslím, že od toho je fakt ředitel.“

Celkově je tedy možné říci, že téměř 2/3 ředitelů by své kompetence zmenšovat nechťelo ani za cenu menší zodpovědnosti za ekonomickou stránku školy.

Otázka č. 23 Cokoliv, co byste chtěl/la říct o finančním řízení školy, Vaše zkušenosti či problémy nevyjádřené v dotazníku

Vzhledem k poměrně velkému počtu otázek v dotazníku a možnosti vyjádřit své názory u každé z nich byl poslední bod zařazen jako nepovinný a spíše pro jistotu, neboť ani obsáhlý dotazník nemůže vystihnout celou problematiku finančního řízení. O to větším překvapením byl velmi vysoký počet odpovědí (85), které byly zajímavým doplněním zjištěných faktů. Všechny odpovědi jsou uvedeny v Příloze č. 4. Názory zde vyjádřené se dají považovat za nejcénnější z celého výzkumu, neboť zde ředitelé nebyli svázáni konkrétní otázkou, a mohli vyjádřit své zkušenosti a pocity naprosto svobodně. Názory

se týkaly řady problémů v oblasti finančního řízení a ředitelé se často ve svých názorech shodli.

Na změny zákonů si stěžuje několik ředitelů, např.:

„Nejhorší jsou neustálé změny pravidel/zákonů, vyhlášek, směrnic, pravidel pro IF, RF, FKSP, daně, odvody apod.“

„Finanční řízení ztěžují časté změny - zákony, nařízení, statistiky, podmínky přidělování prostředků - často nestabilní prostředí. Problém je i v odlišnosti školního roku a účetního roku, kdy se mohou měnit podmínky, pak je obtížnější plánování.“

„Věci by se měly zjednodušovat a ne naopak, jak se to děje, papírovat méně a přehledněji, mít víc času na důležité věci, na přípravu zajímavých pedagog. činností, snížit administrativní zátěž (ve všech oblastech, nejen finanční), přehledná pravidla (zákony a vyhlášky, ve kterých se každý vyzná a nemění se každou chvilku) ne takové, kde záleží na výkladu právníka, který se liší případ od případu..... nevytvářet situace, kdy se bez právníka neobejdete.“

Několikrát si ředitelé povzdechli i nad úrovní financování

„Špatně se řídí s nedostatečným množstvím financí.“

„nedostatek financí!!!!

„Nelíbí se mi financování dle počtu dětí.“

Obtížnou situaci malotřídních škol a MŠ lze vyčíst z těchto názorů:

„Pro ředitele malotřídní školy bez zástupce či administrativního pracovníka a s velkým počtem vyučovacích hodin (dvojtřídní škola se školní družinou - vyučují 13 hodin) je zatížení až neúnosné.“ „Hodně papírování v oblasti kontrolní činnosti (předběžná, průběžná, následná kontrola), vyplňování různých tabulek pro zřizovatele je časově náročné, časté změny v zákonech a vyhláškách - je nutné to sledovat.“

„Ředitel školy je především pedagog a manager, určitě v nejmenší míře ekonom. V praxi zodpovídá ale téměř za vše, kontrolu nezajímá ředitelovo vzdělání a zřizovatel většinou rád přenechá zodpovědnost na řediteli. Hlavně plat ředitele mateřské školy rozhodně neodpovídá rozsahu práce a zodpovědnosti. Mateřská škola - 140 dětí - 1 ředitelka + 1 provozní, která mimo jiné má na starosti školní

jídelnu, a vše, co obnáší. Žádná asistentka, sekretářka, tak, jak je to běžné v základních školách. Situace není dobrá. Přesto, že máme smlouvu s firmou, zodpovídá zase jenom ředitelka.“

„Každý ředitel musí být pedagog, manažer, ekonom, právník, personalista, administrativní pracovník, a na malé škole je však na vše téměř sám. Delegovat práci není komu, zastupitelnost, pokud někdo z kolektivu onemocní, je nemožná, a tak se kolikrát stává, že ředitel k výše jmenovaným funkcím stává ještě školníkem, uklízečkou a třeba i kuchařkou :-).“

Nejobsáhlejším vyjádřením, které odkrývá řadu problematických míst, bylo to následující:

„Ve finančním řízení školy je velkým problémem to, že rozpočet se dozvídáme až během kalendářního roku!! Dále malé školy jsou podfinancované a to trvale!! Již 3 roky nemáme vůbec žádné prostředky na osobní ohodnocení nebo odměny. Jestli je základní školství povinné a má ho zajišťovat stát, nevím, jak si to státní úředníci představují. Naprosto nedostatečně jsou oceňováni nepedagogičtí pracovníci, jejichž počet je odvislý od počtu žáků- nesprávná metodika!!! Leta se poukazuje na to, že uklízet je třeba prostory stejně, ať je ve třídě 15 nebo 28 žáků...od toho jsou pak odvislé- bohužel- limity těchto zaměstnanců.“

Vyskytly se i názory na souběh řídicí a pedagogické práce:

„Vedení ekonomické stránky by bylo snazší, kdyby jsme měli kratší nebo vůbec žádný úvazek u dětí.“

Ředitelé využili i možnost vystihnout, co jim řízení financí ztěžuje:

„Největším nešvarem v této oblasti je přebujelá administrativa (neustálé vyplňování tabulek, hlášení, výkazů)“

„Finanční řízení ztěžuje zbytečné rozdělování na různé účely a hlídání limitů tohoto čerpání - pedagogové, nepedagogové, ONIV atd.“

„řešení financí jsou největší zátěží“

Někteří ředitelé cítí finanční řízení jako velni nezábavnou činnost:

„nebaví mně to“

„trvalá otrávenost“

Důležitost dobrého ekonoma vystihují tyto názory:

„Mám velmi dobrého ekonoma, jsem velmi spokojena, každý den se z různých pozic přesvědčuji, že je to základ úspěchu školy v oblasti řízení.“

„dobrý a loajální ekonom je základem úspěchu školy“

V některých případech byla uvedena důležitost ekonomického vzdělání:

„Než jsem nastoupila do funkce ředitelky, pracovala jsem jako podnikatel. Tam jsem získala základy ekonomického a účetnického povědomí. Nedovedu si představit, jak bych řídila školu bez těchto znalostí.“

Názory ředitelů znovu potvrzují jejich obtížné postavení a obrovskou zodpovědnost i osamělost, kterou jejich funkce přináší.

7.6.3 Vyhodnocení tvrzení T1 – T3

Na základě výsledků dotazníkového šetření bylo možné vyhodnotit tři výše uvedená tvrzení.

T1 Pro ředitele škol je finanční řízení nejobtížnější součástí jejich práce

Ve výsledcích u otázky č. 18 byla položka Finanční řízení uváděna nejčastěji. Z toho vyplývá, že pro ředitele je finanční řízení skutečně nejobtížnější složkou práce, takto jej ohodnotilo 92,96% ředitelů. Tvrzení T1 se tedy dá považovat za platné.

T2 Úroveň delegování pravomocí je závislá na velikosti školy

Potvrzením platnosti tohoto tvrzení jsou výsledky otázky č.5, které ukazují jasný vztah mezi velikostí školy a mírou delegování povinností ředitelem. Tento výsledek je stvrzen i výpočtem korelačního koeficientu.

T3 Ředitelé škol by se nevzdali autonomie v rozhodování výměnou za přenesení odpovědnosti

Tvrzení T3 bylo potvrzeno díky výsledkům otázky č. 22. Zde se téměř 2/3 ředitelů buď zcela jednoznačně či s příklonem k zápornému názoru odmítlo vzdát svých pravomocí. A to i přes vědomí velké odpovědnosti, obtížnosti a rizikovosti finančního řízení.

7.6.4 Celkové vyhodnocení výzkumu

Cílem výzkumu bylo zjištění, zda jsou ředitelé českých škol finančně gramotní. Z výsledků jednotlivých dotazů se dá usuzovat, že povědomí a znalosti ředitelů o hospodaření

a financování školy, o úkonech, které jsou třeba ke správnému fungování ekonomické oblasti, jsou na velmi dobré úrovni. Jen mizivé procento považuje finanční řízení a z něj vyplývající jednotlivé povinnosti za záležitost ekonoma či jiného subjektu. Dílčí neznalosti či malé povědomí se ve výsledcích jednotlivých dotazů objevovalo jen velmi sporadicky.

Někteří ředitelé mohou delegovat a také delegují část vyplývajících úkolů na jiné zaměstnance, činí tak s přehledem o obsahu jednotlivých činností a plnění povinností kontrolují. Jen velmi málo ředitelů přenechává absolutní kontrolu někomu jinému, vesměs kvůli zodpovědnosti, kterou nesou. K tomu, aby měli přehled v předpisech upravujících hospodaření organizací, se vzdělávají, především v závislosti na změnách zákonů. Což opět potvrzuje jejich finanční gramotnost v požadavku mít aktuální přehled v ekonomické oblasti školy. K této gramotnosti však vede pro ředitele trnitá cesta lemovaná za pochodu získávanými zkušenostmi. Drtivá většina z nich se považuje za nepřipravené na finanční řízení před nástupem do funkce.

Potěšitelné byly výsledky v oblasti získávání dalších zdrojů, do nejrůznějších aktivit se zapojuje značná část ředitelů, kteří se uvědomují výhody vícezdrojového financování školy. Zapojují se i přesto, že získávání prostředků vyžaduje značné úsilí nad již tak široce rozvětvené ředitelské povinnosti. Ředitelé tím potvrzují svou další dílčí kompetenci finanční gramotnosti.

Výzkumné šetření poukázalo na velmi rozdílné podmínky pro práci jednotlivých ředitelů, a to zejména v oblasti delegování povinností. Byla potvrzena závislost přenosu povinností na velikosti školy – čím menší škola, tím menší možnost přenést povinnosti a logicky tím větší požadavky na ředitele a jeho osobní zapojení do činností souvisejících s financemi.

Výzkum také potvrdil předpoklad, že ředitelé, ačkoli je to pro ně obtížné, raději třímají pomyslné ekonomické otěže v rukou sami, protože za oblast plně zodpovídají.

Mile překvapila otevřenost a četnost názorů a zkušeností, které ředitelé vyjádřili nad rámec dotazníku (viz Příloha č.4).

Výsledky výzkumu celkově svědčí o dobrém stavu ekonomických znalostí dotazovaných ředitelů a o jejich schopnosti efektivně řídit spravované školy po ekonomické stránce – dotazovaní ředitelé jsou ve velké míře finančně gramotní.

8 Závěr

Na začátku práce byl stanoven cíl – definovat ekonomickou gramotnost ředitele školy a zjistit, zda jsou ředitelé škol ekonomicky gramotní. K tomuto účelu bylo nutno nejprve formulovat ekonomickou a finanční gramotnost všeobecně a následně ji aplikovat na školní prostředí. Výsledkem aplikace pak byla definice ekonomické a finanční gramotnosti ředitele školy. Konkrétní náplň kompetencí definovaných v obsahu finanční gramotnosti pak byla získána z právních předpisů. Z oborově zaměřených definic vyplynulo, že z obsahu ekonomické gramotnosti jako celku využije ředitel školy ve své každodenní práci nejvíce finanční gramotnost. Teoretická část práce tak zároveň vytýčila směr pro smysluplné a konkrétní zaměření výzkumu a nastínila kritéria pro posouzení míry finanční gramotnosti ředitelů. Pro srovnání byly zjištěny i údaje o míře autonomie v rozhodování škol a ředitelů z EU i dalších zemí. Cíl teoretické části práce - definovat ekonomickou gramotnost ředitele školy - byl splněn.

Výstupem výzkumné části bylo zjištění, že ředitelé škol z výzkumného vzorku jsou do značné míry orientováni v problematice finančního řízení, a *jsou* tedy vesměs *finančně gramotní*. To je dobrou zprávou pro jimi řízené organizace i vzdělávací systém všeobecně. Dále výzkum potvrdil předpoklad, že pro ředitele škol je finanční řízení nejobtížnější složkou jejich práce. Ředitelé jsou jen ve výjimečných případech ekonomicky vzděláni, cítěná obtížnost je tedy logická. Dalším zkoumaným problémem bylo delegování pravomocí. Odpovědi respondentů potvrdily předpoklad, že míra delegování povinností v ekonomické oblasti závisí na velikosti školy. Čím menší škola, tím menší možnost delegovat, obtížnější finanční řízení a větší nároky na osobní zapojení ředitele. Potvrzen byl i předpoklad, že ačkoli je pro ředitele finanční řízení činností velmi obtížnou s vysokou mírou zodpovědnosti a rizika, nevzdali by se autonomie v rozhodování. Příjemným bonusem k výzkumu bylo množství názorů vyjádřených jak během jednotlivých otázek, tak v závěru výzkumu. Práce i ve své výzkumné části dosáhla stanoveného cíle.

Informace získané a utříděné v této práci jasně ukazují na důležitost, složitost, obsáhlost a rizikovost finančního řízení školy. Ekonomika je všudypřítomná, provází ředitele ve všech manažerských činnostech, které vykonává. Důležitost kvalitního finančního řízení

si ředitelé dobře uvědomují. Cítí však také, že povinnosti na ně kladené v této oblasti je brzdí v jejich hlavním úkolu – řídit co nejlépe pedagogický proces. Je tedy zřejmé, že si zároveň velmi dobře uvědomují i svou nejpodstatnější roli. Smyslem existence každé školy je výchova a vzdělávání. Proto i přes všechny zjištěné skutečnosti a výčet povinností a požadovaných či doporučených znalostí je třeba chápat řízení školní ekonomiky jen jako *jednu z mnoha* řídicích činností ředitele. Zkoumaná a definovaná ekonomická gramotnost ředitele *je prostředkem* ke kvalitnímu finančnímu řízení. To pak představuje opět pouze *jeden z předpokladů* všestranného rozvoje školy. Nejlépe tyto vztahy vystihuje obecněji zaměřená (avšak i pro zmiňovanou problematiku platná) citace z knihy „Marketingové řízení školy“ doc. Ing. Jaroslava Světlíka, Ph.D. (doc. Ing. Jaroslav Světlík, 2006): „*Nezapomeňme však, že kvalitní školní management a marketing nepatří mezi cíle školy, jsou pouhým prostředkem k jejich dosažení,...*“

9 Přílohy

1. Příloha č. 1 Seznam zkratk
2. Příloha č. 2 Dotazník
3. Příloha č. 3 Tabulky
4. Příloha č. 4 Názory vyjádřené v dotazníku
5. Příloha č. 5 Souhrn povinností a doporučených znalostí ředitele školy